



All  Agricultural Commodities Programme



En collaboration avec SAILD



## **Renforcement des capacités des organisations de producteurs à répondre à l'évolution des marchés**

**Atelier Régional de l'Afrique Centrale  
27 Septembre – 01 Octobre 2010, Yaoundé, Cameroun**

### **FAO Programme de travail:**

Renforcement des capacités des organisations de producteurs (OP)  
à répondre au changements des marchés

**ACP Region:** Afrique de l'Ouest  
**Numéro d'Activité:** 1.CEN.A03  
**Description de l'Activité:** Ateliers de formation régionaux pour les organisations de producteurs  
**An:** 2010

# SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION DE L'ATELIER .....</b>	<b>4</b>
1.1	Contexte .....	4
1.2.	Objectifs de l'atelier .....	5
1.3.	Méthodologie .....	5
1.4.	Participants .....	6
1.5.	Thèmes de formation .....	6
1.6	Cérémonie d'ouverture .....	6
<b>2.</b>	<b>CADRE ET CONCEPTS .....</b>	<b>8</b>
2.1	Présentation du cadre de l'atelier .....	8
2.2	Présentation du concept de chaîne de valeur .....	8
2.3	Introduction de l'approche « business modèle » de la FAO .....	9
<b>3.</b>	<b>THÈME 1 : LA GESTION DES OP.....</b>	<b>11</b>
3.1	Etude de cas .....	11
3.2	Formation théorique: la planification et la gestion financière .....	13
<b>4.</b>	<b>THÈME 2 : «TROUVER UN ACHETEUR ET NÉGOCIER UN CONTRAT »</b>	<b>15</b>
4.1	Etude de cas .....	15
4.2	Théorie sur le thème 2 : Trouver un acheteur et négocier un contrat.....	17
<b>5.</b>	<b>THÈME 3 : LA LOGISTIQUE ET LA SYNCHRONISATION DE LA RÉCOLTE .....</b>	<b>19</b>
5.1	Etude de cas .....	19
5.2	Formation théorique sur la logistique et la synchronisation de la récolte .....	21
<b>6.</b>	<b>ACTIONS ENVISAGEES PAR CHAQUE OP .....</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>SÉANCE VIDÉO « BEL OIGNON NE CONNAÎT PAS LA CRISE » .....</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>BILAN EVALUATION .....</b>	<b>29</b>
<b>9.</b>	<b>SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS GLOBALES DE L'ATELIER .....</b>	<b>32</b>
	<b>ANNEXES : .....</b>	<b>33</b>
	ANNEXE 1 : PROGRAMME DE L'ATELIER .....	33
	ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS .....	35
	<b>ETUDE DE CAS .....</b>	<b>39</b>
	Étude de cas 1: GIC Nnem Mbock .....	39
	Étude de cas 2: les femmes de Bityili .....	44
	Étude de cas 3a : Huile de Palme, Manafacoop – Pamol, IITA .....	49
	Étude de cas 3b DADTCO, Nigeria .....	53
	PRESENTATION CONCEPT CHAINE DE VALEUR .....	57
	THEME 1 : GESTION DES OP ET PLANIFICATION .....	58

THEME 1 : GESTION DES OP ET PLANIFICATION .....	59
GESTION FINANCIERE OP .....	63
THEME 2 : TROUVER UN ACHETEUR ET NEGOCIER UN CONTRAT .....	68
Thème 3 : LOGISTIQUE ET SYNCHRONISATION DE LA RECOLTE .....	73
Pré-test .....	80
Post-test -.....	81

# 1. INTRODUCTION DE L'ATELIER

---

## 1.1 Contexte

Cet atelier régional sur le renforcement des capacités des organisations de producteurs (OP) d'Afrique centrale est le suivi direct d'une série d'ateliers régionaux sur « le renforcement des capacités des organisations de producteurs à répondre aux changements des marchés agricoles », dont l'atelier pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale s'est tenu à Ouagadougou en janvier 2009. Il a regroupé 24 participants provenant d'organisations de producteurs régionales et nationales et de l'agro-industrie de 13 pays dont 4 d'Afrique Centrale.

Cette série d'ateliers a été financée par la Commission Européenne (CE) à travers le Programme tous ACP relatif aux Produits de Base Agricoles (AAACP)<sup>1</sup>. Le « Programme tous ACP » est exécuté sur une période de quatre ans de septembre 2007 à décembre 2011.

Quatre résultats majeurs sont attendus de ce « Programme tous ACP » :

- Résultat 1 : Développement des stratégies par produit ;
- Résultat 2 : Mise en place de stratégies améliorant l'accès aux marchés, les facteurs de production et les services ;
- Résultat 3 : Amélioration de l'accès aux instruments de gestion des risques de marché ;
- Résultat 4 : Complémentarité accrue et synergies d'intervention entre les organisations internationales.

Le présent atelier régional s'insère et concourt à l'atteinte du résultat 2 du projet AAACP portant sur la mise en place de stratégies améliorant :

- L'accès et l'utilisation des marchés,
- Les facteurs de production et les services.

L'enjeu de cet accompagnement de la FAO est d'aider les petits producteurs à devenir des fournisseurs du secteur agro-alimentaire en facilitant l'intégration des producteurs dans les chaînes de valeur ; à travers le renforcement des capacités entrepreneuriales des organisations dans le secteur agroalimentaire et en améliorant le fonctionnement des chaînes de valeur par le renforcement des relations entre les fournisseurs et les acheteurs.

Les OP qui ont les capacités pour répondre aux exigences des marchés peuvent fournir des services essentiels à leurs membres induisant un renforcement de leur participation dans les filières. Ces services, adaptés au contexte local par des interventions spécifiques, peuvent comprendre la commercialisation collective, la négociation de crédits et de contrats, l'apport de valeur ajoutée, les technologies de transformation, la logistique et autres services de soutien aux petits producteurs. Cela peut permettre de les aider à accéder à des marchés plus lucratifs et exigeants.

---

<sup>1</sup> Pour plus d'informations sur le programme complet, merci de consulter le site (<http://www.euacpcommodities.eu>).

## 1.2. Objectifs de l'atelier

Afin de faciliter l'intégration des producteurs dans les chaînes de valeur et l'amélioration du fonctionnement de la filière, les organisations de producteurs peuvent fournir un certain nombre de services à leurs membres.

L'atelier vise à répondre aux besoins en information et en formation des OP afin de leur permettre de choisir les services à développer.

L'objectif spécifique attendu en fin d'atelier était :

- Une meilleure compréhension du concept de la chaîne de valeur et les rôles potentiels des OP dans celle-ci ;
- Des connaissances pour développer un système de gestion opérationnelle des OP au bénéfice de leurs membres ;
- Une connaissance de base des activités de commercialisation et de négociation des contrats ;
- Une prise en compte de l'importance de la logistique.

De plus, l'objectif de l'atelier était de donner une opportunité aux participants pour échanger leurs expériences et tirer profit des enseignements liés aux difficultés rencontrés par les autres groupements.

## 1.3. Méthodologie

Sur une durée de cinq jours, du 27 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2010, les participants ont reçus une formation s'appuyant sur des études de cas. Les sessions de formations étaient organisées autour de trois thèmes d'études illustrés par des cas pratiques, afin de mettre en lumière les challenges que les OP rencontrent et en faire bénéficier les autres participants. Les OP choisies pour les études de cas ont une vision commerciale de leurs activités ou sont insérées dans une économie de marché.

Le programme de l'atelier c'est déroulé comme suit:

- L'introduction des thèmes par des études de cas décrivant et analysant les expériences des OP en Afrique Centrale,
- Des exposés théoriques en plénière,
- Des travaux de groupe ponctués par des exercices pratiques,
- Une séance vidéo sur une expérience de commercialisation au Burkina Faso.

Au préalable et à la fin de l'atelier, un pré-test et un post-test ont été remplis par chaque participant.

Un rapporteur journalier, choisi parmi les participants, a fait un bref rappel des travaux du jour précédent en début de journée.

L'équipe pédagogique était constituée de :

- Cora DANKERS, consultante de la FAO,
- Jo CADILHON, consultant de la FAO,
- Hozier NANA CHIMI, Secrétaire Général du SAILD.

L'organisation logistique a été assurée par l'ONG SAILD avec une équipe composée de Joseph ZAMBO et Basile KOUASSEU (rapporteurs), Merline DJATCHA (secrétariat), Martin NZEGANG (coordinateur logistique).

## **1.4. Participants**

L'atelier a réuni une trentaine de participants, dont des représentants d'organisations de producteurs régionaux et nationaux, d'ONG et de Projets de développement d'Afrique Centrale (Congo, Gabon, RCA, Tchad, RDC, Sao Tomé e Príncipe et Cameroun). L'objectif était de renforcer les capacités des responsables de la commercialisation au sein des OP. Voir la liste ci-joint en annexe 2.

## **1.5. Thèmes de formation**

En réponse aux besoins identifiés en termes de renforcement de capacités ainsi que les thèmes abordés dans les diagnostics des systèmes commerciaux, la formation a été répartie en trois thèmes, à savoir:

- La gestion des OP,
- La contractualisation « Trouver un acheteur et négocier un contrat »,
- La logistique.

Les études de cas se sont concentrées sur le manioc (frais, bobolo, fufu), produit cultivé dans toute la zone forestière humide de l'Afrique Centrale et dont le rôle est essentielle pour la génération de revenus et la sécurité alimentaire.

## **1.6 Cérémonie d'ouverture**

Elle a débuté le lundi à 9 heures, avec les mots d'accueil des représentants de la PROPAC (Plateforme Régionale des Organisations Paysannes d' Afrique Centrale), de la FAO du Bureau du Cameroun, du SAILD et du PNDRT (Programme National de Développement des Racines et Tubercules).

Des notes d'informations pratiques ont été distribuées aux participants (logement, repas, remboursement des frais engagés, etc).



## **2. CADRE ET CONCEPTS**

---

### **2.1 Présentation du cadre de l'atelier**

Cora DANKERS a expliqué que cet atelier a été organisé dans le cadre du projet AAACP (programme tous ACP relatif aux produits de base - All ACP Agricultural Commodities Programme), financé par l'UE de septembre 2007 à décembre 2011.

- 5 institutions partenaires participent: la FAO, le Common Fund for Commodities, Centre de Commerce International, la Banque Mondiale et la Crucead ;
- 5 régions sont concernées: le Pacifique, les Caraïbes, l'Afrique de l'ouest, l'Afrique Centrale et l'Afrique orientale et australe ;
- Choix du manioc comme l'un des secteurs prioritaires pour l'Afrique Centrale.

Cet atelier découle de l'atelier organisé en janvier 2009 à Ouagadougou pour les organisations des producteurs de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique Centrale.

Les thèmes clefs de ce premier atelier étaient : a) les marchés, b) la qualité, la sécurité sanitaire et la certification, c) la diversification et la valeur ajoutée, d) la gestion et les services financiers et e) l'organisation et les partenariats.

Les participants de cet atelier avaient identifié des besoins en termes de renforcement de capacités de leurs organisations. Cet atelier a conduit à la conclusion que les organisations de producteurs ont besoin d'une gestion professionnelle et de compétences organisationnelles afin de développer un business plan, d'atteindre leurs objectifs et l'autonomie économique de l'OP. Il est aussi nécessaire d'évaluer les coûts et les conséquences liés à leur engagement dans différentes activités.

De plus, pour livrer des services de qualité à leurs membres, ils ont besoin de :

- Capacités pour sécuriser les intrants à des prix réduits à travers une meilleure coordination et négociation,
- Compétences pour faciliter l'accès à des services financiers,
- Compétences pour soutenir la commercialisation et la négociation de contrats.

C'est dans ce cadre que l'atelier de Yaoundé a pris place.

### **2.2 Présentation du concept de chaîne de valeur**

Les définitions et les explications sur le concept de chaîne de valeur apportées par Jo CADILHON, ont permis d'éclairer les participants sur le cadre théorique de la formation.

La chaîne de valeur est l'ensemble comprenant « Une série d'activités + Une série d'acteurs: tous les producteurs, transformateurs, transporteurs, commerçants, acheteurs etc. engagés dans ces activités ».

Dans le cadre de cet atelier, la notion de chaîne de valeur rejoint la notion de filière.

La chaîne de valeurs comprend toutes les activités nécessaires pour conduire un produit jusqu'au consommateur final, de manière à maximiser les ventes et minimiser les pertes.

La chaîne de valeurs englobe :

- La planification de la production et l'approvisionnement en intrants,
- La production et la récolte / la pêche,
- Les opérations de post-récolte tels la transformation, le calibrage, l'emballage, le transport, le stockage,
- Le marketing, la distribution et la vente,
- Les services d'appui, le financement (crédits), la recherche, le partage d'informations et les politiques et les environnements institutionnels.

Le rôle principal des Organisations de Producteurs dans la chaîne de valeurs est de faciliter les liaisons entre les membres et les autres acteurs de la chaîne.

Il est évident qu'une OP ne peut pas faire toutes les activités de la chaîne de valeur. Elle devra donc faire des choix stratégiques en fonction de l'analyse du contexte et de ses propres atouts et aptitudes.

Après la présentation, une question concernant les critères de découpage des filières interconnectées a été posée. Cela dépend de l'objectif de l'étude de la filière, par exemple une étude au niveau national débute et se termine différemment que l'étude d'une coopérative.

Les autres questions se sont concentrées sur les acteurs et l'intermédiation. L'acteur étant celui qui agit, il est nécessaire de permettre aux acteurs d'une filière de mieux se connaître : organiser des rencontres ou des ateliers peuvent être une réponse. Certains outils existent et peuvent aider les OP à identifier l'acteur le plus important (le *supply change management*).

Le rôle d'intermédiaire entre l'acheteur et le producteur est de faciliter la rencontre. Il permet l'écoulement du produit et l'acquisition par l'acheteur. Il n'est pas évident que les OP assument cette fonction, d'où le rôle des fournisseurs de services. Certaines OP ont recruté des experts pour gérer leur commercialisation. Au niveau des produits frais, les OP commercialisent souvent leurs denrées, par contre, pour les produits transformés cette fonction est plus difficile. Une question a été soulevée afin de savoir si des intermédiaires privés peuvent gérer les ventes et les achats et en effet cela peut être une possibilité.

## **2.3 Introduction de l'approche « business modèle » de la FAO**

Une introduction à l'approche du « business modèle » de la FAO a été présentée par Cora DANKERS. Cette approche est centrée sur le lien producteur-acheteur et sur les solutions à adapter aux contraintes du marché local. La démarche encourage et promeut les partenariats avec le marché et vise le développement des liens des producteurs avec les marchés.

Cette approche comprend trois phases :

*Phase 1: Évaluation des systèmes de commercialisation actuels des organisations de producteurs* (produit, distribution, clients, compétence, ressources et capacités de base de l'OP, activités, partenaires et collaborations, coûts et revenus, attentes).

*Phase 2: Table ronde avec les acteurs clés de la filière pour identifier les facteurs critiques de succès :*

- Validation entre les producteurs et acheteurs,
- Facteurs qui influencent la décision et la satisfaction des acheteurs dans une chaîne de produits et services (le prix, la qualité, la fiabilité de la livraison, l'emballage, la conformité par rapport aux spécifications),
- Définition des priorités à aborder pour satisfaire le marché visé.

*Phase 3: Développement d'un business modèle amélioré*

- Plan d'action pour y arriver,
- Plan financier avec les coûts des activités (et les retours sur investissements),

Dans les projets où cette approche a été utilisée, c'était à l'OP d'exécuter le plan d'action. La FAO, à travers des fournisseurs des services locaux, a soutenu par l'organisation de formations.

Une participante était préoccupée qu'un grand nombre d'intermédiaires dans une chaîne puisse avoir une influence sur le prix final du produit. Toutefois, une concertation entre les acteurs permet d'organiser la filière de façon plus efficiente de façon à faire baisser les coûts. Si les producteurs connaissent les exigences des commerçants (spécifications, qualités) et produisent selon ces exigences, il sera aussi plus facile pour les commerçants de vendre ; les investissements afin de se concerter portent alors leurs fruits.



### **3. THÈME 1 : LA GESTION DES OP**

---

Le renforcement des capacités de gestion des OP, et plus spécifiquement la dimension d'organisation et de planification, vise à améliorer les services rendus à leurs membres et accroître leur participation dans les filières. La gestion financière doit assurer que l'entreprise associative soit rentable. Une bonne gestion des OP est une condition pour atteindre leurs objectifs et leur viabilité économique.

#### **3.1 Etude de cas**

##### **Le GIC Nnem Mbock**

Ce thème fut introduit par la présentation de l'étude de cas du GIC Nnem Mbock (cf. Annexe) par la représentante du groupe, Mme Christine EDA.

Le GIC Nnem Mbock est situé non loin de Yaoundé. Les activités principales sont la gestion d'un fonds de solidarité et l'intervention dans la filière du « bâton » de manioc. Le GIC comporte un bureau exécutif et deux comités, les membres sont élus par l'assemblée générale pour un mandat de deux ans. Le bureau exécutif compte huit personnes et le comité de commercialisation est composé de trois femmes.

Avec l'introduction d'une nouvelle variété en 1999 les volumes produits ont augmenté et le prix du manioc frais a baissé. Le GIC possédait une parcelle de démonstration (champ communautaire) pour la multiplication des boutures et le partage des connaissances sur la culture du manioc. Pour distribuer le manioc provenant du champ communautaire, le GIC a décidé de pratiquer la vente groupée des bâtons, qui a permis aux membres de se former aux techniques de commercialisation. Le groupe a prospecté le marché de Mfoundi à Yaoundé et a établi des relations commerciales avec des grossistes.

Après 2007, le champ communautaire a été abandonné. Actuellement chaque membre possède des parcelles individuelles et l'organisation du travail et la transformation se fait à travers un système d'entraide rotatif. Un participant a soulevé la question de l'existence d'un marché rémunérateur pour les tubercules en frais. Mme Ada a répondu qu'en effet, il existe une demande supérieure pour les produits transformés sous forme de bâton. Selon elle, le prix des autres produits vivriers n'est pas assez intéressant.

Sur l'organisation autour de la vente en groupe, elle a précisé que le GIC dispose d'une caisse commune pour financer les frais de commercialisation (transformation, transport, charge de vente) sous forme de crédit sans intérêt.

Un participant a voulu savoir comment le groupe a réussi à établir des contrats avec les transporteurs. Les contrats sont verbaux sur la base de la confiance établie avec les transporteurs habituels opérant sur la route du village.

##### **Travail en groupe**

Cette étude de cas aura permis de discuter de l'organisation (gestion) sous forme de groupement. Les participants ont été réunis en trois groupes, sur l'exercice présenté ci-après :

###### *1. Pourquoi s'organiser ?*

1. a Dans le cas de Nnem Mbock :

- Pourquoi ces productrices se sont-elles organisées ?
- Quelle a été leur vision du développement de la filière ?
- Sur quel maillon de la filière manioc les activités du groupe ont-elles été concentrées ?
- Dans ce cas, quels avantages a apporté le groupe à ces membres ?

1. b Dans vos organisations, quel était l'objectif principal pour s'organiser, quelles ont été les activités entreprises et les avantages principaux ? Pourquoi n'exécutez-vous pas ces activités de manière individuelle ?

2. Comment s'organiser ?

- 2.a Nnem Mbock est un GIC, avec une assemblée générale et un comité exécutif et des comités techniques. Pensez-vous que la structure de Nnem Mbock et sa forme juridique soit appropriée ?
- 2.b Quelles sont les formes et les structures de vos organisations ? Comment les membres participent-ils aux prises des décisions ? Avez-vous eu des conflits internes et de quelle manière les avez-vous résolus ? Quelles sont les conditions pour que l'appartenance à un groupement soit un avantage pour ses membres ?

3. S'organiser pour commercialiser :

- Après quelques années de commercialisation en groupe, Nnem Mbock a abandonné cette activité. Le groupe a reçu des équipements, mais cela n'a pas fonctionné.
- Pourquoi pensez-vous que le groupe ait arrêté cette activité ?
- Est-il toujours avantageux de s'organiser en groupe pour la commercialisation des produits ?

4. Avez-vous d'autres points clés ou des leçons à retirer de cette étude de cas ? D'autres expériences à partager sur le thème de la gestion des OP ?



Le groupe Nnem Mbock s'est organisé pour faciliter la production de bâton de manioc (transformation), planifier les ventes et réduire les coûts de transport de leurs produits jusqu'au marché (commercialisation groupée).

Les avantages que le groupe apporte aux membres concernent le préfinancement, l'entraide pour réduire le temps et la pénibilité du travail, l'augmentation des rendements des membres, un meilleur prix, une garantie de débouchés et l'amélioration des connaissances liées à la vente.

Les conditions nécessaires pour que l'organisation représente un avantage pour les membres sont : le respect des textes de base, l'élaboration concertée des textes, une bonne gouvernance et une entente sur les objectifs.

Il en est ressorti que s'organiser en groupe est avantageux car les risques sont supportés par le groupe, les coûts de commercialisation sont allégés, conclure des contrats importants est facilité par une crédibilité supérieure et un accès au crédit.

### **3.2 Formation théorique: la planification et la gestion financière**

La formation théorique sur la gestion des OP a débuté avec le thème de la planification (cf. Annexe), présenté par Mr Hozier NANA (SG SAILD).

Il a souligné les point clés suivants:

- Les caractéristiques d'une OP,
- La vision stratégique d'une OP,
- Le rôle des OP dans une chaîne de valeur,
- Les formes juridiques des OP,
- Les structures et les formes d'organisations des OP.

Cet exposé fut marqué par des exemples des participants, chacun expliquant ce qui prévaut dans son organisation ou dans son groupe.

Après la théorie sur la planification, Cora DANKERS a présenté la théorie sur la gestion financière des OP (Cf. exposé en Annexe).

Les points suivants ont été abordés :

- Les coûts de l'organisation,
- La comptabilité,
- Les coûts fixes et les coûts variables,
- La rentabilité,
- La fixation des prix,
- Le fonds de roulement.

Au terme de cet exposé, des questions ont été posées. À la question de savoir s'il existe une formule pour calculer l'amortissement, il a été répondu que le calcul est fait en fonction de l'usage de l'équipement (coût d'achat /durée d'usage). La durée d'usage est très souvent déterminée en fonction de l'objet, par exemple pour les bâtiments on prend 20 ans. Au Cameroun, les services des impôts ont établis une grille d'amortissement des équipements. Cela devrait être disponible dans chaque pays. Une discussion a été engagée sur la gestion des situations lorsque les équipements deviennent plus chers à cause de l'inflation ou si le

groupe veut remplacer les équipements existants par des équipements plus performants. Les participants ont échangé leurs expériences quand les équipements deviennent plus chers à cause de l'inflation ou quand un groupe veut remplacer les vieux équipements avec des équipements plus modernes et performants.

Une participante a souligné que lorsque la marge brute est négative, il n'est pas possible de baisser les coûts fixes car ils ne sont pas compris dans le calcul de la marge brute.

La présentation sur la gestion financière a été suivie par des exercices en groupe.

*La coopérative "chez nous" transforme le manioc en tapioca et le commercialise.*

*1. Leurs coûts comprennent:*

- les amortissements des équipements,*
- l'eau pour laver le manioc,*
- l'électricité pour la salle de transformation, le magasin de stockage et le bureau,*
- le carburant pour l'équipement de transformation,*
- la location du bâtiment (salle de transformation, magasin et bureau),*
- la location du transport pour les tubercules et pour la distribution du tapioca,*
- la main d'œuvre salariée pour la transformation,*
- les salaires du responsable de commercialisation et du comptable à temps partiel,*
- le téléphone-fax et internet,*
- les tubercules de manioc.*

*Pourriez-vous indiquer quelles sont les coûts variables et les coûts fixes ?*

*2. Cette année, le prix du carburant a augmenté et le comptable a calculé que la marge brute est devenue négative. Le comité exécutif propose à l'assemblée générale de baisser le prix d'achat et les membres refusent. Est-ce qu'il existe d'autres options pour résoudre ce problème, et si non, comment le bureau peut-il convaincre les membres d'accepter un prix plus bas pour leurs tubercules ?*

*3. À la fin de la discussion, les membres acceptent le nouveau prix mais à une condition. Jusque là, les membres ont acceptés d'être payés après la vente des tubercules par la coopérative. Maintenant ils veulent être payés à la livraison des tubercules. Cette demande pose à la coopérative un problème de trésorerie, en effet quand les membres sont payés à la livraison, le solde est juste suffisant pour payer l'essence, les salaires et les autres factures. La trésorerie est insuffisante pour acheter les nouveaux tubercules, quelle serait la solution ?*

## 4. THÈME 2 : « TROUVER UN ACHETEUR ET NÉGOCIER UN CONTRAT »

---

Il s'agit d'aider les OP à développer un plan de commercialisation, basé sur une prospection du marché : choisir le produit, le segment du marché à cibler et les circuits de distribution. A partir de ces choix, un plan de promotion peut être développé. Quand des clients potentiels ont été trouvés, la négociation du prix demande des connaissances des coûts de production et des prix du marché. Il est important de connaître les exigences des acheteurs quant à la qualité, au volume, à la date et au mode de livraison. Finalement, il est nécessaire de gérer au mieux les relations commerciales pour fidéliser les clients.

### 4.1 Etude de cas

Comme pour le premier thème, le thème 2 sur la contractualisation fut introduit par la présentation d'une étude de cas. Pour ce thème l'exemple du Comité Villageois de Concertation de Bityili (cf. Annexe) a été exposé par la Présidente du CVC, Mme Sylvie MEZENE Me MVAEBEME et Mme Victorienne ESSO, Présidente du comité de Marché d'Ebolowa.

Le CVC de Bityili a été approvisionné par le Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT) avec de nouvelles variétés de manioc. En 2009, le CVC de Bityili comptait neuf hectares de variétés améliorées en gestion collective. Le groupe a reçu une commande de pâte fermentée d'un commerçant Gabonais. Mais au moment où la pâte était prête, le commerçant s'est désisté. Les femmes ont vendu aux grossistes du marché frontalier d'Abang Minko. Le prix proposé leur paraissait être assez avantageux en comparaison avec le prix du marché d'Ebolowa et elles ont pu vendre toute la pâte. Cependant, à leur retour à Bityili, elles ont fait le bilan et à cause des coûts de transport élevés, elles en ont conclu que ce n'était pas une bonne affaire.

Début 2010, un groupe de commerçants de la ville d'Ebolowa (à 5 km de Bityili) a fait une commande de cosettes. Le contrat consistait en des commandes hebdomadaires. Les paiements étaient faits au comptant au moment de la livraison au marché. Les frais de transport, qui étaient à la charge des productrices étaient intégrés dans le prix d'achat. Il y avait une entente mutuelle sur la qualité attendue à la base des échantillons présentés au moment des négociations et les acheteurs ont déterminé le prix en fonction de la qualité attendue. Les commerçants étaient satisfaits de la qualité livrée mais les volumes étaient insuffisants. En début de saison pluvieuse le séchage des cosettes est devenu plus difficile et prenait plus de temps, ne permettant pas au groupe d'honorer les livraisons. La présentation a relevé que la PNDRT a récemment construit un four au Bityili qui permettra au CVC de sécher les cosettes pendant tout l'année.

Un échange s'en est suivi avec les participants et les questions suivantes ont été posées :

- Comment le CVC s'est-il mis en contact avec le groupe d'acheteurs ? Le PNDRT a localisé les acheteurs, les a mis en relation direct et le consultant du PNDRT a assuré le suivi entre revendeuses et producteurs.
- Existe-t-il des contrats établis entre les deux acteurs ? Le contrat est de nature verbal, fondé sur la confiance mutuelle entre les deux acteurs. Une autre préoccupation a consisté à savoir si les acheteuses avaient imposé des exigences de qualité ou avaient pré-financé les potentiels changements de qualité ? Oui, elles

voulaient des cossettes moins volumineuses et livrées régulièrement. La saison des pluies ne nous a pas permis de livrer à temps et les outils de découpe de cossette ne donnaient que des cossettes volumineuses. C'est plutôt le PNDRT qui nous a appuyé pour faire face à ces exigences.

- Pourquoi les acheteuses sont-elles celles qui fixent les prix ? En fait il y a une sorte de consensus entre les productrices et les acheteuses. A la base, les productrices ont déjà un prix à leur convenance. De plus, les prix varient en fonction des saisons, en basse saison (entre deux productions), les prix augmentent.
- Est-ce que les productrices ont respecté le contrat oral ? Si oui, comment cela a été possible ? Oui, les closes étaient claires. Toutefois nous avons respecté les closes au niveau du temps. Les acheteuses nous ont donné la latitude de livrer les quantités disponibles. Un cadre de confiance a été établi.

Cet exposé a été suivi par un travail de groupe portant sur les trois points suivants:

*1. Le CVC de Bityili est appuyé par le PNDRT. En quoi l'appui du PNDRT a-t-il permis d'améliorer la commercialisation par le groupement des productrices ?*

*2. Si le PNDRT n'avait pas été là en appui au groupement de Bityili, comment les femmes auraient-elles pu mettre en œuvre les activités listées en 1) sans le PNDRT ?*

*3. L'étude de cas montre que le groupe a reçu une commande de pâte fermentée d'un commerçant du Gabon qui n'est pas venu la réceptionner. Aujourd'hui, le groupement a reçu une nouvelle commande de pâte fermentée d'un autre commerçant de Guinée équatoriale. Quelles précautions et quelles opérations conseillerez-vous au groupement afin de s'assurer et conclure ce contrat de manière satisfaisante ?*



Les restitutions argumentées ont fait ressortir que :

Le PNDRT a joué un rôle déterminant de facilitateur dans l'amélioration de la commercialisation par le groupement Bityili à travers la mise en relation avec les acheteurs,

le renforcement des capacités des productrices et des acheteuses, leur structuration, la facilitation (caution morale) d'accès au crédit par les acheteurs et la construction d'un hangar pour la commercialisation.

En l'absence du facilitateur PNDRT, le groupement aurait pu chercher les informations auprès d'organismes et de services techniques, regrouper les produits pour les vendre sur place ou les transporter à leurs frais au marché, construire un séchoir artisanal (ex : toit en paille avec du feu de bois), se faire assister par un prestataire de service pour avoir accès au crédit bancaire ainsi qu'échanger les expériences avec d'autres groupes.

Lors d'une commande où l'on ne connaît pas l'acheteur ou de l'étranger, il convient de se renseigner sur l'acheteur (son adresse, ses activités), de signer un contrat et de demander une avance sur la commande. Dans tous les cas, pour éviter les pertes dues à une commande non payée, il est nécessaire de diversifier ses acheteurs ou de demander une avance sur paiement.

## **4.2 Théorie sur le thème 2 : Trouver un acheteur et négocier un contrat**

La formation théorique sur la commercialisation par des entreprises associatives rurales agroalimentaire (exposé en Annexe 9) dispensée par Jo CADILHON, a permis de renforcer la compréhension et les compétences des participants sur ce sujet :

Ce thème a porté sur les points suivants :

- La commercialisation,
- La commercialisation et la planification,
- L'étude de marché,
- Les circuits de commercialisation,
- La promotion,
- La négociation et en particulier celle des prix,
- La livraison des commandes,
- Le contrat,
- La gestion des relations commerciales.

Les échanges sur la contractualisation entre les acteurs d'une filière ont mis en exergue un grand nombre de manquements au regard de la gestion associative des groupes représentés.

Un travail en groupe a suivi l'exposé à partir de l'exercice suivant :

*Suite de l'étude de cas des femmes de Bityili, situation hypothétique :*

*Grâce à l'action du PNDRT, les problèmes de transformation du manioc en cossettes sont maintenant résolus. Le groupe de femmes du village Bityili a fait une étude de marché pour leur produit principal : le manioc. À partir des résultats de l'étude de marché et selon leurs capacités de production, le groupement a défini cet objectif à moyen terme:*

*« Devenir dans les cinq prochaines années un centre de production réputé pour la qualité de ses cossettes de manioc et écoulant le produit des 160 ha des membres du groupe aux grossistes de Yaoundé et du Gabon. »*

*Vous faites partie du comité technique de la commercialisation du groupement. Discutez avec vos collègues afin de définir un plan de commercialisation qui permettra d'accomplir l'objectif visé.*

*Produit :*

- *Quels produits ou services ?*
- *Quels critères de qualité ?*
- *Quel emballage ?*
- *Quel étiquetage ?*

*Place ou Marché :*

- *Quelle délimitation géographique du marché ?*
- *Quel segment de marché ?*
- *Quel circuit de distribution ?*

*Prix : quels éléments prendre en compte pour calculer un prix plancher pour les deux circuits différents ?*

*Promotion : quels outils de communication ?*



## 5. THÈME 3 : LA LOGISTIQUE ET LA SYNCHRONISATION DE LA RÉCOLTE

---

Ce thème vise à montrer l'importance de la logistique pour systématiser l'utilisation des ressources et des flux de produits dans le but de rendre l'entreprise efficiente. C'est la partie des activités de la filière qui planifie, exécute et contrôle les flux et le stockage de la marchandise (et des services) ainsi que la circulation des informations pertinentes du point d'origine jusqu'aux consommateurs.

La gestion opérationnelle a été abordée plus généralement dans le but d'organiser la production et la distribution pour fournir les produits au bon moment, satisfaire le client et réaliser un bénéfice.

### 5.1 Etude de cas

Comme les deux premiers thèmes, le thème 3 fut introduit par la présentation de l'étude de cas de MANAFACOOOP (cf. *Annexe*), exposé par M Félix ETTAH CHOUSOHBOLAH, Secrétaire Financier de MANAFACOOOP et Geoffrey GUEMUH NSOFON, représentant de l'IITA.

MANAFACOOOP a environ 200 membres, qui cultivent au total 850 hectares d'huile de palme. Les membres vendent 70% de leur récolte directement à l'usine de Pamol sous forme de régime de noix fraîches. Les producteurs reçoivent des prix jugés bas et subissent des retards de paiements. En pleine saison de production il y a une carence de camions, Pamol achète donc seulement auprès des producteurs les plus accessibles, alors que le moulin de Pamol fonctionne seulement à 60% de sa capacité. Pamol se plaint de la pauvre qualité des noix, soit récoltées trop tôt (pas murs) ou qui restent trop de jours dans les champs après la récolte.

En décembre 2009 IITA a facilité une réunion de concertation entre les représentants de Pamol et de MANAFACOOOP. Ils ont identifiés des mesures pratiques pour améliorer le fonctionnement de la filière. La coopérative a été divisée en six zones de production, chacun avec un point de collecte. Dans chaque zone la récolte est synchronisée en 2 ou 3 jours. Le transport jusqu'au point de collecte est au compte du producteur. Pamol organise le transport de manière à ce que les camions trouvent toujours des régimes le long de leurs routes, et les régimes arrivent au moulin dans les trois jours qui suivent la récolte. Les spécifications de la qualité ont été agréées et MANAFACOOOP a établi une brigade de qualité qui contrôle la qualité aux points de collecte.

Les résultats sont promettant. Les coûts directs du transport n'ont pas changé mais les pertes dues aux problèmes de transport ont été éliminées et le pourcentage de la récolte achetée par Pamol a augmenté. La qualité des régimes a augmenté ainsi que le taux d'extraction d'huile et les producteurs ont vu une réduction des pénalités dues à la mauvaise qualité des fruits.

L'échange a été suivi par des questions des participants et des réponses du présentateur appuyé par l'ingénieur de IITA.

A la question de savoir pourquoi la récolte se fait en trois jours alors qu'elle est synchronisée, il a été répondu que 150 ha ne peuvent être récoltés en un seul jour. De plus,

l'entraide est rotative et Pamol n'a pas les moyens de transport suffisants pour transporter tous les produits en une fois.

Quel est le lien entre IITA et MANAFACOOOP ? Actuellement, dans le cadre d'un projet de la FAO, IITA est le facilitateur et il accompagne cinq coopératives.

Est-ce qu'il existe un contrat liant Pamol et MANAFACOOOP ? Actuellement nous n'avons pas de contrat, c'est plutôt une entente informelle. Avec l'appui d'IITA nous allons conduire d'autres ateliers de « mise en confiance » qui pourront aboutir à des contrats formels.

L'étude de cas de MANAFACOOOP a permis d'ouvrir le débat sur la logistique et la synchronisation des récoltes pour une organisation de producteurs. Un travail en groupe sur le sujet a été organisé suivant le canevas ci-dessous:

*1. L'étude de cas présente le fait que le moulin de Pamol fonctionnait à seulement 60% de la capacité. Est-ce un problème si les structures et les équipements fonctionnent en « sous-capacité » ? De quelle manière cela influence-t-il la rentabilité de l'entreprise ?*

*2. Comment le contrôle de la qualité a-t-il été facilité par le nouveau système de points de collecte et la synchronisation de la récolte ?*

*3. Dans le cas de Manafacooop, il y a des producteurs qui se conforment à ce système et d'autres qui ne veulent pas y adhérer. Les deux groupes ont leurs arguments pro et contre. Comprenez-vous tous les deux points de vue ? Pouvez-vous donner des conseils à Manafacooop et à Pamol pour convaincre les producteurs qui ne veulent pas adhérer ?*

*4. Est-ce que vous avez d'autres points à retenir de l'étude de cas ?*

Dans la restitution en plénière il est ressorti que les participants avaient bien compris la présentation sur la gestion financière. Comme les coûts fixes de Pamol restent les mêmes, il est important de fonctionner à presque 100% de la capacité pour pouvoir répartir ces coûts sur plus d'unités d'huile vendues.

Les régimes sont rassemblés aux points de collecte aux dates précisées et le contrôle qualité en est facilité. La synchronisation de la récolte avec le transport évite une détérioration de la qualité.

Certains producteurs, pour qui les coûts d'adhésion, y compris la cotisation de Manafacooop et les efforts pour respecter les exigences de la qualité, représentent plus de contraintes que de bénéfices. Ainsi ils préfèrent vendre quand ils le veulent, à un prix et à des coûts plus bas. Il est possible que les producteurs n'est pas tous mesurés les avantages ou que certains n'aient pas la capacité de livrer une quantité suffisante. Pourtant, les producteurs qui ont adhéré à ce groupement pensent que les avantages sont plus importants que les coûts.

Les participants ont discuté plusieurs arguments afin de convaincre les producteurs à adhérer au nouveau système. Premièrement, Manafacooop pourrait mieux expliquer les avantages par un programme de communication. Par exemple, davantage de formations ou d'intrants distribués par Pamol pourrait être un bon argument. De plus, la pénalité due à une mauvaise qualité pourrait être augmentée.

Une discussion intéressante s'en est suivie. Un participant voulait connaître les raisons qui poussent Pamol à préférer acheter auprès des petits producteurs. L'une des raisons était que Pamol n'a pas besoin de payer les coûts sociaux (dépenses hôpitaux etc.) qu'elle doit payer pour ses ouvriers. Cela a soulevé un doute sur l'« exploitation des petits

producteurs ». Mais le représentant de MANAFACCOOP a répondu qu'il gagne d'avantage de sa plantation de palmier à huile et ne voudrait pas devenir ouvrier de Pamol.

Une deuxième étude de cas sur le thème de la logistique a été distribuée aux participants sans être discutée pendant l'atelier. Il s'agit du cas de DADTCO au Nigeria, (cf. Annexe).

## 5.2 Formation théorique sur la logistique et la synchronisation de la récolte

La formation théorique sur la logistique et la synchronisation des récoltes (exposé en Annexe) dispensée par Cora DANKERS, appuyée par les exemples des participants, a permis d'identifier les difficultés que rencontrent les producteurs et de trouver des alternatives ou des solutions simples pour améliorer leur système.

Ce thème a développé les points suivants :

- Qu'est ce que la logistique et son importance?
- La gestion opérationnelle,
- La logistique adaptée aux coopératives,
- L'information logistique,
- La planification de la récolte et de la capacité de production,
- Le conditionnement et la transformation,
- La location et la gestion des équipements,
- L'utilisation de services spécialisés,
- Le transport,
- La logistique et la qualité lors du transport,
- La traçabilité,
- La concertation avec les partenaires.



La présentation fut marquée par un exercice en plénière sous forme de jeu de rôle. Une coopérative fictive voudrait mécaniser une partie de sa production en tapioca. Deux participants ont assigné les rôles de responsable des finances et de responsable

opérationnel et ils ont débattu sur deux alternatives : acheter une écraseuse ou faire écraser le manioc par un opérateur privé. À la fin du débat, les autres participants en tant que Conseil d'administration ont voté pour l'alternative de faire écraser le manioc par un opérateur privé.

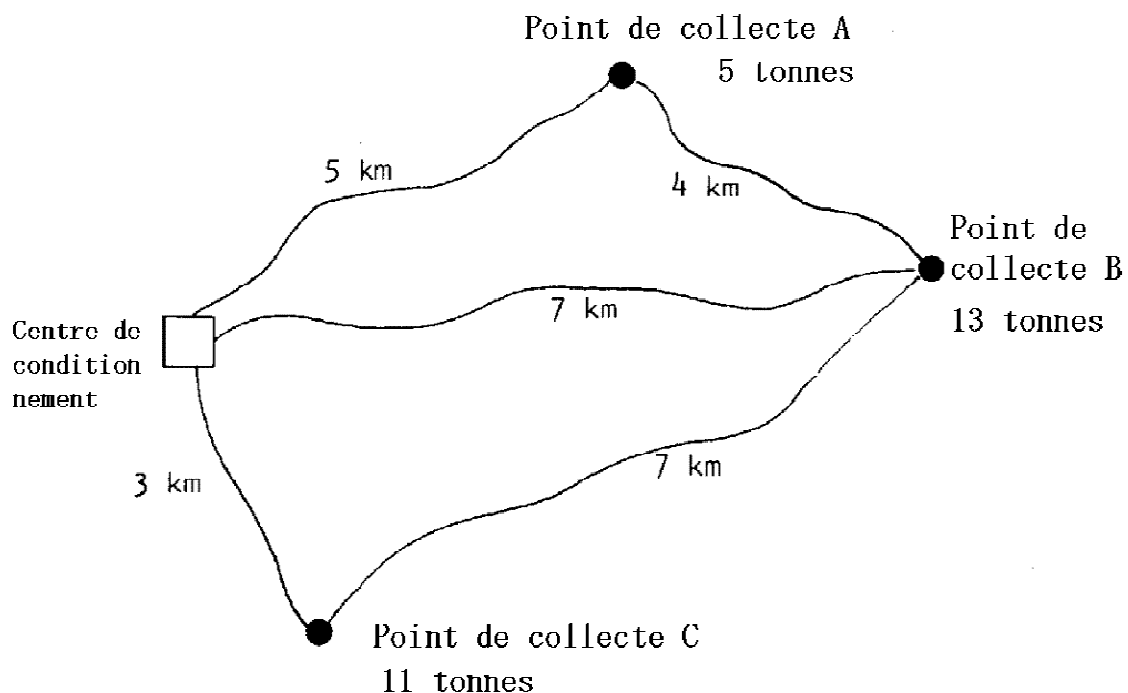
Ce thème fut suivi par un exercice individuel, afin d'évaluer l'appropriation du contenu de la formation.

Cet exercice s'articulait comme suit :

*Étudiez la carte simplifiée d'une zone d'intervention d'une coopérative.*

*La coopérative a un centre de conditionnement avec un magasin de stockage et trois points de collectes. Les membres doivent porter leurs produits aux points de collectes, la coopérative organise le transport du point de collecte jusqu'au centre de conditionnement.*

*La coopérative dispose d'un camion avec une capacité de 10 tonnes. Comment organiseriez-vous le transport de 5 tonnes de point de collecte A, 13 tonnes de point de collecte B et 11 tonnes de point de collecte C ?*



La restitution a tablé que la collecte pourrait être effectuée en trois voyages. Une solution plus efficace proposée était de :

**1<sup>re</sup> étape** : Partir du centre pour le point A prendre les 5 tonnes, continuer au point B prendre également 5 tonnes et rentrer,

**2<sup>me</sup> étape** : Partir du centre pour le point B prendre les 8 tonnes restant, continuer au point C prendre 2 tonnes et rentrer,

**3<sup>me</sup> étape** : Partir du centre pour le point C prendre les 9 tonnes restant.

## 6. ACTIONS ENVISAGEES PAR CHAQUE OP

---

Après la conclusion du troisième thème de l'atelier, un exercice sur l'élaboration d'un plan d'action pour chaque OP a été soumis aux participants. Il s'agissait :

*A. Pour les organisations de base de producteurs ou de commerçants :*

*Comment allez-vous valoriser ou utiliser ce que vous avez appris lors de cette formation ?  
Qui fait quoi ? Avec qui ? Pour qui ? Quand ?*

*B. Pour les fédérations ou unions nationales, régionales ou internationales :*

*Développez un plan de formation pour vos organisations membres sur la commercialisation des produits agricoles.*

*Qui fait quoi ? Avec qui ? Pour qui ? Quand ?*

*Comment ce service pourrait-il être partiellement ou totalement autofinancé ?*

Chaque participant s'est identifié comme organisation de producteurs (organisation de base) ou fédération des organisations au niveau nationale ou internationale ou organisation d'appui. Au total six participants ont présenté leur plan en plénière et ont reçu des suggestions d'améliorations des autres participants. Les plans présentés et les observations sont présentés dans les tableaux suivants.

Organisations de base		
Nom	Plan d'action	Observations/suggestions des participants
<b>Bernard Moundoumou</b> , Président Coop-Ferme- Agropastorale, <b>Gabon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser les débats avec les membres du bureau (conseils d'administration) après la restitution de l'atelier. Leur demander d'adapter des mesures afin de :</li> <li>- Réorganiser le partage des tâches,</li> <li>- Développer une relation de confiance avec tous les partenaires dans la chaîne (fournisseurs de semences de soja du Cameroun et les clients),</li> <li>- Etre ponctuels.</li> </ul>	Avant de réorganiser, convoquer le bureau et décider ensemble. On ne doit pas répéter la formation mais l'adapter à la situation et employer des formateurs professionnels.
<b>Harrison Ajene</b> , <b>TACFA</b> Président (Tente Assome Cassava Farmers Association), <b>Cameroun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter la qualité et la quantité du manioc : augmenter la superficie (160 ha par les membres avec appui du MINADER) et le rendement, achat des boutures. Indicateur : aux moins 10 tonnes issuent de l'IRAD, au moins 400 tonnes produites par an par les membres.</li> <li>- Renforcer les capacités des membres : formation d'au moins 35 membres sur la production et la transformation (par le MINADER) et sur le marketing et la gestion financière (par l'ONG CERUT).</li> <li>- Augmenter la quantité de tapioca transformée : mieux transformer et mieux stocker. Au moins 300 tonnes de tapioca produites par an.</li> <li>- Mieux vendre : négociation les prix avec les clients et autres acteurs. Etablir des contrats entre les membres et les acheteurs. Aux moins 3 contrats, avec des acheteurs de Douala et du Nigeria. Aux moins 3 transactions par mois.</li> </ul>	Préciser les sources de financements de ces activités.
<b>Emidio dos Santos Pereira</b> ; Président Association de Jeune entrepreneurs et initiative entreprenariat <b>Sao Tomé</b>	Pour améliorer notre activité de production : Organiser une formation pour tous les membres pour améliorer la production et la commercialisation de l'huile de palme. Deux saisons : l'une des pluies et l'autre sèche. Tous les produits sont produits pendant la saisons des pluies.	L'organisation peut conduire la formation et inviter un businessman pour l'illustrer.

Organisations faitières		
Nom	Plan d'action	Observations/suggestions des participants
<b>Samuel DIFOUO</b> , Président, UCOPADCAM- Binum, <b>Cameroun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restitution (5 nov. 2010) : les membres sont sensibilisés et valident le plan d'action,</li> <li>- Former les membres des 18 coopératives sur la chaine de valeur, par un consultant et le bureau exécutif. Résultat attendu : les responsables de la coopérative maîtrisent la notion de chaine de valeurs,</li> <li>- Réunion dans les 18 coopératives avec un consultant + le BE (technicien et quelques leaders) en décembre. Résultat : mise en place de comités de commercialisation,</li> <li>- Mettre en place une base de données sur le potentiel de production de BINUM : conception de fiches de collecte des données dès le 20 novembre,</li> <li>- Atelier de formation des comités de commercialisation sur le marketing, 15 décembre. Résultat : un plan marketing.</li> </ul>	<p>Est-ce réaliste de tout faire en trois mois? Réponse: cela dépend du financement.</p> <p>Comment payer le consultant ? Réponse : une subvention, mais aussi une partie par le financement de la fédération.</p> <p>Organiser une rencontre entre producteurs et commerçants la veille du grand marché pourrait être envisageable.</p>
<b>Soumaine</b> Albachar, Trésorier Général, CNPRT <b>Tchad</b>	<p>Organisation d'une formation au niveau national, par des experts externes, pour les représentants des filières (coton, riz, ...) pour devenir formateurs des formateurs. L'objectif est de former les formateurs des régions qui vont alors former les organisations de base. Ce sera organisé par la Coordination en partenariat avec Oxfam. On doit l'adapter à chaque filière (en janvier 2011).</p>	<p>Comment mettre en place une formation d'une telle ampleur et comment la financer ? Réponse : Ces formations font déjà partie de nos activités. C'est pourquoi on m'a demandé de participer à cet atelier. La 1<sup>ère</sup> formation sera organisée de concert avec une autre réunion. La recherche de financement pour les autres reste à être trouvés.</p> <p>Vous envisagez des expertises externes pour la formation au niveau national. Comment croyez-vous que les formateurs régionaux seront capables de le faire seul ? Réponse: Nous avons un centre d'expertise interne dans notre organisation</p>

Organisations d'appui		
Nom	Plan d'action	Observations/suggestions par les participants
<b>ALLAYAM</b> Germain, Secrétaire Général CEDIFOD, <b>RCA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire la restitution pour le bureau exécutif. Cedifod fait un plaidoyer auprès de la FAO et du ministère de l'agriculture,</li> <li>- Réunion de concertation pour les OP, les commerçants et les autres acteurs dans la filière du manioc. Des agents du ministère de l'agriculture avec le CEDIFOD dans les régions seront chargés de l'organiser.</li> <li>- Identifier les producteurs et les commerçants qui veulent devenir partenaires. Formation à deux niveaux. Au niveau des producteurs : formation aux techniques de production et à la mobilisation des transporteurs. Le 2<sup>ème</sup> niveau serait pour les commerçants.</li> </ul>	<p>Pourquoi seulement le manioc ?            Réponse: la RCA est un pays qui sort de la guerre. Il y a un problème de sécurité alimentaire et le manioc constitue la base alimentaire.</p> <p>Est- il réaliste de faire la formation au niveau national ?            Comment financer ce plan?            Réponse: Nous allons associer les autres ONG qui sont dans la sécurité alimentaire, l'Etat et la FAO. Les organisations de base contribuent avec le lieu de résidence des producteurs et l'alimentation des participants. Le financement serait majoritairement fait par l'Etat et la FAO.</p>

## 7. SÉANCE VIDÉO « BEL OIGNON NE CONNAÎT PAS LA CRISE »

---

La vidéo (film de Soulemane OUATTARA, Inter-réseaux<sup>2</sup>) a récapitulé les étapes de la formation, à travers le cas des producteurs d'oignons de Mogtedo (Burkina Faso). Les participants ont pu apprécier l'organisation de cette coopérative rizicole et maraîchère.

Les producteurs d'oignons ont commencé à s'organiser en 2003. Les oignons étaient alors payés par sac, mais certains commerçants amenaient de gros sac, sans augmenter le prix. La coopérative a amélioré la vente des oignons. Il existe deux types de marchés : le marché libre et le marché contrôlé. Le marché libre est celui du village ; les prix sont libres, et les commerçants étrangers n'y sont pas autorisés.

Le marché contrôlé vise la régulation de la vente de l'oignon destiné à l'exportation. Le prix minimum est fixé par la coopérative, mais les membres sont libres de vendre leurs oignons plus chers en fonction de la qualité. Le prix de Mogtedo est relativement élevé mais la qualité est supérieure et se conserve bien. Cette qualité est obtenue grâce à la maîtrise de l'itinéraire technique par les producteurs : utilisation de bonnes semences et de peu d'engrais. La position de Mogtedo sur la route nationale n°4 constitue un avantage. En effet cela permet de négocier lorsque les camions rentrent vides au Togo, à un faible coût du transport permettant aux commerçants d'absorber le prix de l'oignon relativement élevé.

Deux producteurs, dont les domiciles servent de points de vente, hébergent les acheteurs. Contrairement à d'autres plaines où les paysans livrent à crédit, ici tout se paie en liquide. Ils assurent donc la sécurité de leurs hôtes et celle de leurs biens. Pour éviter que certains producteurs ne respectent pas le prix minimum, les commerçants sont obligés de remettre leurs sacs dès leur arrivée au distributeur de sacs. Le commerçant peut se rendre dans les champs en compagnie du distributeur pour se prononcer sur la qualité de l'oignon. En cas d'accord, le producteur livre son oignon. Un montant de 100 francs CFA par sac vendu est retenu par le distributeur de sacs. Cet argent permet de faire face aux frais de communication, de déplacement, de transport des oignons du champ au marché et pour payer les manutentionnaires et les commis. Les commis négocient les moyens de transport, surveillent l'embarquement et tiennent les statistiques.

Un échange entre les participants et animé par les facilitateurs, a eu lieu après la projection et a permis, à travers les leçons tirées de cette expérience de renforcer les enseignements. Cela portait entre autre sur :

- L'organisation de la coopérative et la logistique;
- La recherche et la négociation avec un acheteur ;

Au niveau de l'organisation et de la logistique, tous les participants ont été marqués par le dispositif de suivi régulier des récoltes, du conditionnement et des ventes. Une attention particulière a été portée sur la distribution des tâches dans la coopérative (un commis chargé de marquer et d'enregistrer les sacs, un responsable pour la distribution des sacs, une police des oignons chargée du contrôle de la qualité). Le prélèvement d'une somme de 100 franc par sac pour le fonctionnement de la coopérative a également fait l'objet d'un intérêt singulier.

En ce qui concerne la négociation avec les acheteurs, les échanges ont permis de mettre en exergue la maîtrise des informations des marchés, notamment sur le marché libre interne destinée aux détaillants et aux ménagères, marché très peu porteur subissant la fluctuation

---

<sup>2</sup> "Bel oignon ne connaît pas la crise" - CTA, Jade Productions, Inter-réseaux, 2008. <http://www.inter-reseaux.org/groupes-de-travail/communication-videos/article/burkina-faso-commercialisation-de>

des prix; et le marché contrôlé avec les commerçants revendeurs des pays voisins, plus porteur.

A la fin des échanges, quelques leçons ont été retenues :

- L'utilisation de la téléphonie mobile et des services du courrier pour communiquer,
- La vente en gros des produits,
- Un système de marketing à « l'africaine » à travers l'offre gratuite de services de sécurité aux acheteurs-revendeurs, système qui permet de mettre en confiance et de motiver les acheteurs à pérenniser leur contrat,
- Le positionnement de la coopérative comme structure de facilitation et de réglementation de la commercialisation des produits pour leur permettre d'écouler leur production,
- Le système d'auto financement de la coopérative grâce au prélèvement de 100 franc par sac vendu.

## 8. BILAN EVALUATION

Une évaluation finale des participants sur le contenu de la formation et l'organisation de l'atelier a été conduite. Ce post test (cf. Annexe), organisé en une fiche d'évaluation remplie individuellement par chaque participant permet après analyse, d'améliorer les séances de formations à venir.

### Evaluation des connaissances

Pour chacun des concepts qui ont été abordés lors de la formation, les 24 participants ont évalué leur connaissance sur le sujet avant et après la formation sur une échelle de 1 (je ne suis pas familier du concept) à 4 (je suis capable d'expliquer le concept à quelqu'un d'autre).

Le tableau ci-dessous présente la moyenne des notes attribuées par les participants. Quand une ligne était sans réponse, la note 0 a été attribuée.

	Note moyenne avant formation	Note moyenne après formation	Croissance relative (%)
La chaîne de valeur	2,46	3,68	50
La filière	2,96	3,72	26
La rentabilité *	2,79	3,52	26
L'entreprise associative	2,42	3,16	31
Les formes juridiques d'entreprises associatives	2,04	3,04	49
La marge brute *	2,42	3,32	37
Le fonds de roulement	2,5	3,52	41
La planification de la production agricole pour répondre aux exigences de la commercialisation	2,42	3,56	47
L'étude de marché	2,54	3,6	42
Le plan de commercialisation *	1,88	3,2	71
La négociation du prix de vente	2,67	3,68	38
Le contrat de commercialisation	2,33	3,64	56
La logistique *	2,38	3,44	45
La gestion des flux de produits lors de la transformation	2,25	3,16	40
La sous-traitance *	2,08	3,25	56

Etant dans un environnement francophone, le concept de filière était mieux connu au début de la formation que celui de chaîne de valeur, qui est plutôt utilisé dans le monde anglo-saxon.

Les concepts marqués par un astérisque ont fait l'objet d'un exercice ou d'une étude de cas. La différence de note la plus marquée (+71 %) s'est faite pour le plan de commercialisation, qui a fait l'objet d'un exercice dédié spécifique.

Les différences de notes les moins marquées (+26 %) sont observées pour les concepts de filière et de rentabilité qui étaient les mieux connus avant la formation.

## Evaluation de la satisfaction des participants

Les participants ont évalué le contenu des points suivants sur une échelle de 1 (très décevant) à 5 (très satisfaisant). Le tableau ci-dessous présente la moyenne de ces notes.

	Note moyenne
Présentation du cadre de l'atelier (Cora)	4,48
Présentation du concept de chaîne de valeur (Jo)	4,92
Thème 1 : travail sur l'étude de cas Nnem Mbock	4,4
Thème 1 : présentation théorique (Hozier et Cora)	4,58
Thème 1 : exercice et discussions sur la théorie	4,6
Thème 2 : travail sur l'étude de cas Bityili	4,63
Thème 2 : présentation théorique (Jo)	4,79
Thème 2 : exercice et discussions sur la théorie	4,68
Thème 3 : travail sur l'étude de cas Manafacoop	4,68
Thème 3 : présentation théorique (Cora)	4,68
Thème 3 : exercice et discussions sur la théorie	4,8
Travail et discussion sur les plans d'action	4,6
Vidéo « Bel oignon »	4,92

De façon générale, les 27 participants qui ont complété l'évaluation finale ont trouvé que le cours était :

Trop facile – 0

Plutôt facile – 18 participants

Plutôt difficile – 1 participant

Trop difficile – 2 participants

Sans réponse – 6 participants

La moyenne des notes attribuées aux études de cas est plus basse que celle attribuée aux présentations théoriques ; cela pourrait venir du fait que les participants sont plutôt habitués aux formations ex cathedra. Toutefois, la moyenne des notes pour les études de cas augmente avec le temps ; la compréhension et l'intérêt que les participants trouvent à apprendre par des cas concrets semble s'améliorer au fur et à mesure. La dernière étude de cas par la vidéo « Bel oignon » a été particulièrement appréciée et sa note dépasse même celles attribuées aux cours théoriques ; le support était en effet idéal pour illustrer les concepts de la formation.

### **Autres commentaires fournis afin d'améliorer les formations à venir :**

- Elargir la formation à d'autres bénéficiaires, notamment auprès des femmes,
- Continuer ce type de cours car ils sont d'une importance capitale pour les OP, et exposer les produits dont on parlait dans la salle. Généralement, les participants ont été très satisfaits de la méthodologie de la formation,
- Associer un représentant du ministère de l'agriculture, du ministère de l'élevage et du ministère du commerce à l'atelier. Prévoir un atelier sur les politiques publiques sur le même thème,
- Faire une évaluation individuelle pour chaque cas,
- Ajouter une sortie pédagogique et faire une pause dans la formation, par exemple, le mercredi après-midi,
- Organiser un programme de suivi des applications de la formation par les participants,
- Un problème de restitution de la formation se pose et une aide pour restituer la formation au niveau des fédérations et structures régionales serait nécessaire.

## 9. SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS GLOBALES DE L'ATELIER

---

Les marchés agricoles ont fortement évolué suite à l'ouverture des marchés. Les acteurs de la chaîne de valeur agricole doivent désormais s'organiser et interagir les uns avec les autres d'une manière nouvelle. Aujourd'hui, les marchés exigent de plus grands volumes, des prix plus bas et une meilleure qualité des produits. Les petits exploitants, connaissent d'importantes difficultés afin de rester en phase avec ces changements, en raison de leurs coûts de transaction élevés et de leur faible pouvoir de négociation. Pour faire face à ces défis, les OP recherchent en permanence des manières innovantes pour organiser leurs membres afin qu'ils puissent augmenter leurs profits et épargner davantage, via des actions collectives telles que l'achat en gros et la commercialisation groupée.

Cet atelier a essayé de contribuer à la professionnalisation des OP de manière à ce qu'ils puissent améliorer les services rendus à leurs membres. L'atelier a débuté avec une introduction des concepts de la chaîne de valeur et les rôles potentiels des OP dans la filière. L'atelier c'est ensuite focalisé sur trois thèmes spécifiques, à savoir :

- La gestion des organisations de producteurs,
- Trouver un acheteur et négocier un contrat,
- La logistique.

Le premier thème sur la gestion des OP a été introduit par l'étude de cas de Nnem Mbock. Ce GIC a une vision stratégique claire et spécifique et donne l'exemple d'un GIC qui facilite et organise la commercialisation sans être impliqué directement dans les transactions commerciales. La discussion a souligné le fait que les membres d'une entreprise associative doivent partager une vision stratégique, les objectifs de leur organisation et participer aux prises de décisions. La gestion financière doit aussi assurer que l'entreprise associative soit viable économiquement.

Le deuxième thème sur la commercialisation a été introduit par l'étude de cas de Bityili. Le point clef est que la concertation et le développement d'une confiance réciproque entre le producteur et l'acheteur sont les deux éléments fondamentaux pour mieux vendre. La présentation théorique a recommandé de développer un plan de commercialisation, basé sur une prospection de marché. Lorsqu'un groupe obtient une commande, il est important d'appréhender toutes les exigences de l'acheteur. Plus la distance entre le producteur et l'acheteur est importante, plus il est nécessaire de formaliser la relation commerciale par un contrat écrit.

Le troisième thème sur la logistique a été introduit par l'étude de cas de Manafacoop, illustrant de quelle manière une filière peut être organisée de manière plus efficiente et obtenir une meilleure qualité par la synchronisation de la récolte et du transport. La concertation entre le groupe de producteurs et l'acheteur est fondamentale. La présentation théorique a porté sur plusieurs aspects pour mettre en place une logistique adaptée aux particularités des organisations de producteurs. Pour la préparation de cet exposé, les facilitateurs ont trouvé peu de matériel didactique sur la logistique adapté aux rôles des organisations de producteurs dans les filières agricoles et ont constaté un besoin d'approfondir ce thème.

Enfin, les participants ont été invités à développer un plan d'action pour le restituer à leurs membres ou pour mettre en œuvre les connaissances acquises lors de cet atelier. La réalité étant complexe, un cas pratique a été présenté par le biais d'une vidéo sur la commercialisation des oignons au Burkina Faso. La coopérative de Mogtedo présente une certaine maîtrise de la gestion de la coopérative et de la logistique et donne un autre exemple de la facilitation de la commercialisation sans être impliqué directement dans les transactions commerciales.

## ANNEXES :

### ANNEXE 1 : PROGRAMME DE L'ATELIER

<b>Dimanche 26 septembre 2010</b>	
Arrivée des participants, Enregistrement	
<b>Lundi 27 septembre 2010</b>	
09h00-10h00	<b>Cérémonie d'ouverture</b> Mot de la FAO (par Mr Zongo) Mot de la PROPAC (par Célestin Nga, secrétaire permanent) Mot du SAILD (par Hozier Nana Chimi, Secrétaire Général SAILD) Présentation des participants
10h00-10h15	Présentation des aspects logistiques – par SAILD Photo de groupe Prétest (par Jo Cadilhon)
10h15-10h45	<i>Pause café</i>
10h45-11h00	Cadre de l'atelier : projet AAACP, résultats de l'atelier de janvier 2009. (par Cora Dankers)
11h00-12h00	Présentation sur le <b>concept de la chaîne de valeur</b> et discussion (par Jo Cadilhon)
12h00-12h30	Introduction à l'approche business modèle et aux thèmes de la formation (par Cora Dankers)
12h30-13h30	<i>Déjeuner</i>
13h30-14h30	<b>Thème 1 Gestion des OP et planification</b> Présentation de l'étude de cas GIC Nnem Mbock (par Mme Christine Eda + Hozier Nana) Lecture de l'étude, Questions de clarification
14h30-16h00	TRAVAIL EN GROUPE : 3 groupes sur le thème 1
16h00-17h00	Restitution (10 min par groupe) et débat plénier
<b>Mardi 28 septembre 2010</b>	
8h30-10h00	Récapitulatif du lundi par un participant Formation sur le thème 1 « théorie : gestion des OP » illustrée par les exemples des participants (par Hozier Nana)
10h00-10h30	<i>Pause café</i>
10h30-11h30	Suite de formation sur le thème 1 « théorie : gestion financière » (par Cora Dankers) TRAVAIL EN GROUPE : exercice et réflexion sur la théorie
11h30-12h30	Débat plénier sur les points non abordés du thème 1, Conclusion
12h30-14h00	<i>Déjeuner</i>
14h00-15h00	<b>Thème 2 Trouver un acheteur et négocier un contrat</b> Présentation étude de cas du CVC Bityili (par Mme Sylvie Mezene et Mme Victorienne Easo) Lecture de l'étude, Questions de clarification
15h00-16h30	TRAVAIL EN GROUPE 3 groupes sur le thème 2 <i>Le café sera servi pendant le travail en groupe (autour de 15:30)</i>
16h30-17h30	Restitution (10 min par groupe) et débat plénier

<b>Mercredi 29 septembre 2010</b>	
8h30-10h00	Récapitulatif du mardi par un participant Formation sur le thème 2 « théorie » illustrée par les exemples des participants ( <i>par Jo Cadilhon</i> )
10h00-10h30	<i>Pause café</i>
10h30-11h30	Suite de formation sur le thème 2 « théorie » TRAVAIL EN GROUPE : exercice et réflexion sur la théorie
11h30-12h30	Débat plénier sur les points non abordés du thème 2 Conclusion
12h30-14h00	<i>Déjeuner</i>
14h00-15h00	<b>Thème 3 Synchronisation des livraisons et logistique</b> Présentation étude de cas ( <i>par M Félix Ettah et M. Geoffrey Nsofon</i> ) Lecture de l'étude, Questions de clarification
15h00-16h30	TRAVAIL EN GROUPE 3 groupes sur le thème 3 <i>Le café sera servi pendant le travail en groupe (autour de 15:30)</i>
16h30-17h30	Restitution (10 min par groupe) et débat plénier
19h00	Cocktail à l'hôtel
<b>Jeudi 30 septembre 2010</b>	
8h30-10h00	Récapitulatif du mercredi par un participant Formation sur le thème 3 « théorie » illustrée par les exemples des participants ( <i>par Cora Dankers</i> )
10h00-10h30	<i>Pause café</i>
10h30-11h30	Suite de formation sur le thème 3 « théorie » TRAVAIL EN GROUPE : exercice et réflexion sur la théorie
11h30-12h30	Débat plénier sur les points non abordés du thème 3 Conclusion
12h30-14h00	<i>Déjeuner</i>
14h00-14h30	<b>Plan d'action envisagé par chacune des OP</b> ( <i>par Jo Cadilhon</i> ) TRAVAIL DE GROUPE OU INDIVIDUEL PAR ORGANISATION Préparation d'un en termes de diffusion ou de mise en œuvre des connaissances et expériences acquises lors de la formation Restitution des plans d'action et commentaires en plénière
15h30-16h00	<i>Pause café</i>
16h00-17h30	Suite de restitution des plans d'action et commentaires en plénière
<b>Vendredi 1<sup>er</sup> octobre 2010</b>	
09h00-10h30	Récapitulatif du jeudi par un participant <b>Vidéo</b> « Bel oignon ne connaît pas la crise » Discussion sur la vidéo
10h30-11h00	<i>Pause café</i>
11h00-12h30	Bilan, évaluation, remise des certificats, cérémonie de clôture
12h30-14h00	<i>Déjeuner</i>
	Après-midi libre

## ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS

Atelier régional de formation sur le renforcement de capacités des organisations de producteurs à répondre à l'évolution des marchés  
Yaoundé, 27 Septembre – 01 Octobre 2010

N°	NOM ET PRÉNOMS	PAYS	ORGANISATION	FONCTION	Adresses (BP, Email, Tel)
1.	Dembété Robertine	Tchad	Conseil National de Concertation OP du Tchad (CNCPRPT)	Chargés aux affaires femmes	BP 5995 NDJAMENA Email : <a href="mailto:cncprt_optchad@yahoo.fr">cncprt_optchad@yahoo.fr</a> Email : <a href="mailto:dembeterobertine@yahoo.fr">dembeterobertine@yahoo.fr</a> Tel : 00 235 66369077
2.	Soumaine Albachar	Tchad	Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad (CNCPRPT)	Trésorier Général	BP 5995 NDJAMENA Email : <a href="mailto:cncprt_optchad@yahoo.fr">cncprt_optchad@yahoo.fr</a> Email : <a href="mailto:soumainealba@yahoo.fr">soumainealba@yahoo.fr</a> Tel : 00 235 66330622
3.	Mme ANGEMBA MAFORH BIHTA NDAMBI	Cameroun	NOWEFOR (North West Farmers' Organisation)	Chargée de commercialisation	BP : 842 Bamenda Email : <a href="mailto:noweforbamenda@yahoo.com">noweforbamenda@yahoo.com</a> Email : <a href="mailto:ladymafor@yahoo.com">ladymafor@yahoo.com</a> Tel : +237 77 02 30 25
4.	NGA CELESTIN	Cameroun	PROPAC (Plate forme sous- régional des organisations paysannes d'Afrique Centrale)	<i>Secrétaire Permanent</i>	BP 7445 Yaoundé Tél. + 237 77 71 20 16 Email : <a href="mailto:propac_cm@yahoo.fr">propac_cm@yahoo.fr</a> Email : <a href="mailto:ngacelestin2000@yahoo.fr">ngacelestin2000@yahoo.fr</a>
5.	DIFOUO Samuel	Cameroun	Union de sociétés coopératives agropastorales du Cameroun (UCOPADCAM-BINUM)	Président Général	BP 410 Bafoussam Email1 : <a href="mailto:binum_ass@yahoo.fr">binum_ass@yahoo.fr</a> Email2 : <a href="mailto:samdifou0007@yahoo.fr">samdifou0007@yahoo.fr</a> Tel : 237 99 99 91 60 / 77 06 57 89
6.	Harrison Ajebe Nnoko Ngaaje	Cameroun	TACFA (Tente Assome Cassava Farmers Association)	President of TACFA	P.O. 170 Limbé (237) 74 40 04 61 / 99 13 38 03 Email1: <a href="mailto:ajeshcig_deub@yahoo.com">ajeshcig_deub@yahoo.com</a> Email2: <a href="mailto:ajebennoko1972@yahoo.com">ajebennoko1972@yahoo.com</a>



7.	Mme EDA Bitoumou Christine	Cameroun	GIC Nnem Mbock	Coordinatrice	BP 240 SOA Tel +237 96 49 34 19 / 99 64 82 58
8.	Mme AKOA Angeline	Cameroun	FUFAN (Fédération des Unions des GIC des femmes agricultrices de l'arrondissement de Ngoulemakong)	Présidente	BP 4551 Ngoulemakong Email1 : <a href="mailto:angelineakoa@yahoo.fr">angelineakoa@yahoo.fr</a> Tel : +237 77 70 24 24 / 99 87 32 89
9.	MEDZEME ENGAMA Marie Joseph Ninon	Cameroun	CNOP-CAM	Secrétaire Exécutif de la CNOPCAM	BP 7445 Yaoundé Cameroun Email1: <a href="mailto:cnopcameroun@yahoo.fr">cnopcameroun@yahoo.fr</a> Email2: <a href="mailto:ajefad@live.fr">ajefad@live.fr</a> Tel (237) 22 23 90 50 / 99 89 36 85
10.	KINKODILA TOMBO DOLORES HORTENSE	Congo Brazzaville	CNOP-CONGO	PRESIDENTE COLLEGE DES FEMMES	13 Rue Sitabi château d'eau Biville BP 0242 Brazzaville Email1 : <a href="mailto:cnopcongo_op@yahoo.fr">cnopcongo_op@yahoo.fr</a> Tel 0242 531 36 21
11.	SILAHO ALPHONSINE	Congo Brazzaville	CNOP-CONGO	Membre	BP 0242 Brazzaville Email1: <a href="mailto:cnopcongo_op@yahoo.fr">cnopcongo_op@yahoo.fr</a> Tel 00 242 9929983 / 992 99 83
12.	KASOMA PASIPAMBA LASOM MELANIE	RDC	Confédération Paysanne du Congo, Principal Regroupement des paysans « COPACO-PRP »	Secrétaire permanent Chargée de programme	Sukambundu N° 32 Q 3C/Masina / Kinshasa BP 15817 KIN 1 Email 1: <a href="mailto:copacoprpr@yahoo.fr">copacoprpr@yahoo.fr</a> Email2 : <a href="mailto:kasbonheur@yahoo.fr">kasbonheur@yahoo.fr</a> Tel : +243 813 840 336 / 811 648 430
13.	KABAMBI NGOIE SAMUEL	RDC	RD Congo	Chargée de commercialisation et suivi	Email1 : <a href="mailto:soyaprombongwana@ic.cd">soyaprombongwana@ic.cd</a> Email2 : <a href="mailto:samuel_kaba@yahoo.fr">samuel_kaba@yahoo.fr</a> Tel : 00243 99 890 24 62
14.	Alda Quaresma da Costa d'Assunção dos Ramos	Sao Tomé et Principe	COMECA – Colonia Açoreana	Présidente de la Coopérative des Entrepreneurs Agricoles	BP COLONEA AÇOREANA Email1 : <a href="mailto:aldinharainha@yahoo.fr">aldinharainha@yahoo.fr</a> Email2 : <a href="mailto:aldarainha@gmail.com">aldarainha@gmail.com</a> Tel : 00239 2 223333/ 9 904114



15.	Emidio dos Santos Pereira	Sao Tomé et Principe	Association de Jeune Entrepreneurs et initiative entrepreneurial	Président	BP 548 Sao Tomé Email1 : <a href="mailto:emidio-p@hotmail.com">emidio-p@hotmail.com</a> Email2 : Tel : 00239 2222592/9904212
16.	Sambia Simonide Florence	RCA	CNOP-CAF Concertation Nationale des Organisations Paysannes de Centrafrique	Secrétaire Général	BP 2163 Bangui Email1: Email2: <a href="mailto:beanam_marcel@yahoo.fr">beanam_marcel@yahoo.fr</a> Tel +236 75 55 51 97
17.	ALLAYAM Germain	RCA	CEDIFOD/RCA	Secrétaire Général	Email1 : <a href="mailto:Cedifod@yahoo.fr">Cedifod@yahoo.fr</a> Email2 : <a href="mailto:seanam_marcel@yahoo.fr">seanam_marcel@yahoo.fr</a> Tel +236 75-05-21-39
18.	MEFANE MICHEL	Gabon	CNOP – Gabon	COORDONATEUR DES PROJETS ET PROGRAMMES	B.P : 481 OYEM Email1: <a href="mailto:cnop_gabon@yahoo.fr">cnop_gabon@yahoo.fr</a> Email2: <a href="mailto:abessolo_phil@yahoo.fr">abessolo_phil@yahoo.fr</a> Tel 00 241 07 57 17 20 / 75 03 30 11
19.	BERNARD MOUNDOUMOU	Gabon	Coopérative-ferme agro-pastorale « Agri-Ndjokal »	Président	BP : 2613 Libreville Email1: <a href="mailto:nrighou@yahoo.fr">nrighou@yahoo.fr</a> Email2: <a href="mailto:nrighou@yahoo.fr">nrighou@yahoo.fr</a> Tel +241 04 16 14 57 / 07 98 55 17
20.	Mme MEZENE ME MVAEBEME Louise Sylvie	Cameroun	Comité Villageois de Concertation de Bityili	Présidente	s/c PNDRT Tel. +237 96 13 64 15 22 64 03 43
21.	Mme ANGORAN AFLA Odile	GABON	FAO GABON	Policy officer	<a href="mailto:odile.angoran@fao.org">odile.angoran@fao.org</a> B.P. 2643 Libreville Tél. 241 07 67 25 06
22.	Hozier NANA CHIMI	Cameroun	SAILD	Secrétaire Général	BP 11 955 YAOUNDE Email1: <a href="mailto:Hozier.nana@saild.org">Hozier.nana@saild.org</a>
23.	PAULIN ZONGO	Cameroun	FAO	A/Programme Officer	Email1: <a href="mailto:paulin.zongo@fao.org">paulin.zongo@fao.org</a>
24.	TOLLY LOLO Emmanuel	Cameroun	PNDRT	Responsable commercialisation	Tél. +237 77 09 95 22 Email1: <a href="mailto:tollylolo@yahoo.fr">tollylolo@yahoo.fr</a>



25.	CORA DANKERS	Italie	FAO	Consultant agro-industrie commercialisation	Email1: <a href="mailto:cora.dankers@fao.org">cora.dankers@fao.org</a>
26.	JO CADILHON	France	MAAP	Agro économiste gouvernance et filières	Email1: <a href="mailto:jo.cadilhon@agriculture.gouv.fr">jo.cadilhon@agriculture.gouv.fr</a>
27.	ESSO VICTORINE	Cameroun	Comité de marché à Ebolowa	Présidente	Tél. +237 75 75 97 97
28.	Merline DJATCHA	Cameroun	SAILD	Secrétariat	Email : <a href="mailto:secretariat@saild.org">secretariat@saild.org</a> Email : <a href="mailto:merlinedjatcha@yahoo.fr">merlinedjatcha@yahoo.fr</a> Tél. +237 22 22 46 82 / 99 89 81 41
29.	Martin Nzegang	Cameroun	SAILD	Conseiller Technique	Email : <a href="mailto:secretariat@saild.org">secretariat@saild.org</a> Email : <a href="mailto:martin.nzegang@saild.org">martin.nzegang@saild.org</a> Tél. +237 22 22 46 82 / 77 89 24 60
30.	ELLA ZAMBO Joseph	Cameroun	SAILD	Rapporteur	Email : <a href="mailto:secretariat@saild.org">secretariat@saild.org</a> Email : <a href="mailto:jellazambno@yahoo.fr">jellazambno@yahoo.fr</a> Tél. +237 22 22 46 82 / 94 83 50 15
31.	KOUASSEU Basile	Cameroun	SAILD	Rapporteur	Email : <a href="mailto:secretariat@saild.org">secretariat@saild.org</a> Email : <a href="mailto:bkouasseu@yahoo.fr">bkouasseu@yahoo.fr</a> Tél. +237 22 22 46 82 / 96 73 19 21
32.	GUEMUH Geoffrey NSOFON	Cameroun	IITA – Cameroun Nkolbisson Yaoundé	Coordinateur Projet 42525 (FAO)	Email : <a href="mailto:nsofongg@yahoo.fr">nsofongg@yahoo.fr</a> Tél. 79 87 19 08
33.	ETTAH CHOUSOHBOLAH Félix	Cameroun	MANAFACOOOP Mundemba Ndian	Financial secretary	Tél. 96 69 62 28



## ETUDE DE CAS

---

### Étude de cas 1: GIC Nnem Mbock<sup>3</sup>

#### Contenu:

1. – Brève description de la chaîne de valeur: les acteurs et les activités
2. - Identification des points critiques, problèmes, facteurs clés de succès pour les producteurs et les acheteurs
3. – Interventions
4. - Résultats et leçons

#### 1 La chaîne de bâton de manioc Ngalli - Nkometou

La principale activité dans l'arrondissement de Soa, dans la province du Centre du Cameroun est l'agriculture avec comme culture dominante le cacao pour les hommes, les cultures vivrières notamment le manioc pour les femmes.

« Classiquement », les femmes de Ngalli vendent individuellement leurs produits au marché de Nkometou (8km). Chaque femme s'y rend au marché avec en moyenne un filet de bâtons (=100 bâtons) de manioc et une cuvette de tubercules frais destinée à la vente aux ménagères ou aux revendeuses venues des environs. Pour réduire les coûts de transport, les productrices peuvent s'organiser afin de remplir un car ou une pick-up. La quantité minimum en manioc frais ou bâtons est de 10 filets pour l'o pep (= taxi brousse) ou 30 filets ou sacs pour le car Hiace.

Au marché chaque femme loue un espace de vente et se bat pour les vendre. Celles qui arrivent au marché à 6 heures ont plus de chance de vendre leurs produits aux grossistes et de retourner au village avant 9 heures. Avec l'expérience et le temps, les membres du groupe ont tissé des relations commerciales quoique verbales avec les revendeuses. Mais celles qui arrivent après 7 heures peuvent y passer la journée pour vendre aux ménagères. En fin de journée, les quantités invendues sont affectées à la consommation du ménage.

En dehors des jours de marché, les femmes peuvent vendre 20 à 30 bâtons de manioc ou une cuvette de tubercules de manioc via les enfants qui vont vendre à Nkometou ou dans le village aux passants ou aux ménagères.

#### Vente individuelle des bâtons au marché de Nkometou

---

(a) Prix de vente (50FCFA/le bâton)	5000 FCFA/filet
(b) Différents coûts de production / commercialisation	
- location de main d'œuvre	? / ha
- préparation/emballage produits	? / filet
- transport produit	1000 / filet
- espace de vente	200 / marché

---

<sup>3</sup> Cette étude est basée sur le document « Stratégie collective pour financer des activités de commercialisation individuelles. Production, transformation, vente collective de manioc et bâtons de manioc par le GIC Nnem Mbock de Ngalli II », présenté en 2006 à un atelier organisé par le MINADER/PARI, ODECO, CTA et inter-réseau, avec informations ajournés de 2010 fourni par le GIC Nnem Mbock.

## **2 Points critiques/problèmes et facteurs de succès**

Il y a des limites financières au niveau des productrices, notamment l'argent destiné à la transformation (achat de matériel, cordes, feuilles,...), pour le transport, éventuellement pour la main d'œuvre, et pour louer l'espace de vente sur le marché.

Ensuite, avec l'introduction d'une nouvelle variété de manioc Ekembé (1999), il y a eu une forte augmentation des volumes produits. Or, sur les marchés il y a trop d'offre de manioc frais par rapport à la demande.

Ceci a provoqué des conséquences rapides telles que :

- une forte concurrence entre productrices ;
- la baisse des prix du manioc frais ;
- des méventes de manioc chez beaucoup de femmes;
- un fort endettement des membres suite à la baisse des prix du manioc
- l'augmentation des coûts de transport.

De ces problèmes on peut distiller les facteurs clés pour le succès des interventions :

*Du point de vue des productrices :*

- éviter les méventes : les investissements peuvent être faits seulement quand on est sûr de vendre.
- économiser sur les coûts, surtout les coûts de transport.
- éviter la concurrence entre les femmes du village pour échapper à la baisse des prix.
- générer des fonds pour le préfinancement des activités individuelles

*De point de vue des acheteurs :*

- les acheteurs sont de moins en moins intéressés au manioc frais: on doit offrir des bâtons (ou diversifier encore avec d'autres produits).
- les acheteurs ne peuvent se fidéliser qu'avec des productrices matinales : si les femmes arrivent tard au marché, les acheteurs ont déjà acheté auprès des autres femmes, car elles doivent elles aussi aller revendre dans les marchés urbains. Il faut bien organiser le transport pour arriver tôt.

## **3- Interventions par le GIC NNEM MBOCK avec l'appui d'Odeco**

### Structure

Le Groupement d'Intérêt Commun (GIC) Nnem Mbock a son siège dans le village de Ngalli II, 28 km de Yaoundé. Le village compte environ 500 habitants. Le GIC Nnem Mbock, composé de 50 membres dont 40 femmes (2010), a été créé en 1999.

Le GIC comporte un bureau exécutif et deux comités, dont les membres sont élus par l'assemblée générale pour un mandat de deux ans. La dernière assemblée générale a été organisée en Décembre 2009:

- Le bureau exécutif, avec 8 personnes (dont 6 femmes) : 1 délégué, 1 délégué adjoint, 1 secrétaire, 1 secrétaire adjoint, 1 trésorière, 1 trésorière adjointe, 2 commissaires aux comptes.
- Le comité de solidarité est composé de 3 femmes et chargé de collecter l'argent du fonds de solidarité et de l'affecter selon les différents points contenus dans le statut (deuil, maladie, mariage, baptême, etc.). Le taux annuel par membre est de 2 500 Fcfa.
- Le comité de commercialisation composé de trois femmes.

Dans le cadre du développement des activités génératrices de revenus en « saison morte » Odéco, ONG qui travaille dans le secteur du cacao, a accompagné le GIC Nnem Mbock dans le secteur du manioc, afin de diversifier les sources de revenus des foyers.

#### Activités dans le secteur du manioc

Avec les boutures des variétés améliorées fournies par Odéco, le GIC a mis en place un champ communautaire dans le but de partager les connaissances sur la culture du manioc. Le champ communautaire est une parcelle de 2,5 ha, mis à la disposition du groupe par un membre. A côté de ce champ communautaire le groupe a créé un champ de 5 000 m<sup>2</sup> pour la multiplication des boutures utilisées pour la production du manioc.

A l'origine, le GIC a décidé de pratiquer la vente groupée des bâtons de manioc pour deux motifs :

- i) Ecouler la production provenant du champ communautaire ;
- ii) Former des membres en techniques de commercialisation.

Le comité de commercialisation a été initié pour une gestion transparente et méthodique des revenus du champ communautaire.

Avant d'aller vendre leurs produits au marché du Mfoundi, les femmes ont prospecté le marché et pris contact avec quelques acheteuses sur place. A l'issue de ces négociations, elles ont noué des relations avec trois revendeuses de bâtons de manioc au marché. C'est sur la base de leur entente verbale qu'elles livrent les bâtons le lundi et le jeudi. Elles sont payées en espèces immédiatement après que le produit soit vérifié (comptage).

Les différentes étapes de la production et commercialisation en groupe ont été les suivantes :

- La récolte et la transformation; La récolte a été faite par les membres de manière rotative, en sous-groupes. Le manioc récolté a été acheminé au siège pour la transformation. Le décompte des bâtons était réalisé par les membres du comité de commercialisation. La mise en sac était faite par les productrices sous la supervision du comité de commercialisation et de la présidente.

- Le transport des produits : Nnem Mbock avait identifié des transporteurs avec lesquels des contrats ont été signés :

- le transport coûte : 300 Fcfa/filet de 100 bâtons en car ou « opep » de Ngalli 2 à Mfoundi (Yaoundé) au lieu du prix de 350-400 normalement pratiqué.
- la quantité minimum par produit est de 10 filets pour l'opep et 30 filets ou sacs pour le car Hiace

- La vente : La vente était effectuée par l'agent commercial (un membre du comité de commercialisation) le lundi et jeudi au marché de Mfoundi sur commande.

Avec les grossistes, le temps d'attente pour vendre la marchandise n'excédait pas 30 minutes, juste le délai de vérification des quantités et de paiement cash. Généralement les négociations étaient faites à l'avance et le jour convenu le groupe faisait tout simplement la livraison. Avec les Bayam sellams, le temps pour les négociations était souvent long et on devait parfois attendre 2 à 3 heures pour recevoir le paiement, le temps qu'elles avaient besoin pour la revente.

- Gestion et contrôle de l'opération : Pour faciliter la gestion et le contrôle certains documents ont été utilisés par le comité de commercialisation et la synthèse était faite par la trésorière:

- *cahier de commercialisation* où sont enregistrés :

- a. la nature du produit à vendre
- b. le nombre de bâtons de manioc mis à disposition par le groupe pour la vente
- c. les coûts de transport
- d. les frais administratifs sur les marchés selon le lieu de vente
- e. la prise en charge des membres affectés à la vente

- *cahier de recettes* où sont mentionnées les recettes brutes et les recettes nettes et ce qui revient aux membres ayant participé à l'opération.

- Répartition des revenus de la vente : au retour du marché l'argent était sécurisé dans la caisse du GIC. Une partie servira comme fonds de roulement pour le fonctionnement du GIC (10%). Le reste a servi pour le crédit aux membres afin de financer leurs activités individuelles.

#### **4- Résultats et leçons**

En 2005, selon une présentation par le GIC la situation était le suivant :

Vente de 3 filets de 100 bâtons par semaine provenant du champ communautaire à un prix de 3 bâtons à 100 FCFA. Recettes par semaine : 10 000 FCFA

Charges :

transport produit : 1000 FCFA pour les 3 filets

transport agent commercial : 1000 FCFA

autres charges (espace de vente, taxes etc.) : 1500 FCFA

Marge commerciale : 6500 FCFA/3 filets

Par an :  $6500 \times 52 = 338\ 000$  FCFA

Le groupe a prévu augmenter la superficie du champ communautaire à 4 ha. La négociation était en cours et devrait aboutir avant le début des semis. Mais le problème de surproduction demeurait: les femmes ne pouvaient faire face au manque de débouchés pour le manioc frais sur le marché. Il n'y avait pas de possibilité de transformer du manioc en bâton en grande quantité faute d'équipements adéquats. Pourtant il y a une forte demande en bâton.

À partir de 2007, la situation a complètement changé. Le champ communautaire a été abandonné. Chaque membre s'est lancé dans des champs individuels d'environ ½ ha. Aujourd'hui, l'organisation du travail dans les champs individuels et la transformation se fait à travers un système d'entraide rotatif entre les différents membres du GIC. Le manioc issu des champs individuels est vendu frais ou transformé par la productrice selon un calendrier rotatif de vente. Cette dernière, à la fin de son marché, se charge de prendre la commande qui va suivre qu'elle transmet à la prochaine productrice. Chaque membre se charge du transport par les moto-taxi (motocycles) de ses filets vers Nkometou ou vers Yaoundé. Mais le groupe a un fonds de roulement. Le membre qui a le tour de la commercialisation prend du fonds le montant nécessaire pour les coûts de la commercialisation (feuilles, cordes, transport) et au retour du marché elle rembourse le même montant. Actuellement les accords de livraison se font par voix de téléphone portable entre productrices et revendeuses.

Commercialisation des bâtons (moyenne par membre)

Quantité produite	Quantité / an	Prix	Marché	Clients
3 filets / semaines  (300 bâtons / semaine)	Environs 144 filets / an	3 bâtons à 100 francs 3000 Fcfa / filet	Nkometou	Revendeuses Ménagères
	(14 400 bâtons)	1 bâton à 50 ou 75 francs 5000 ou 7500 Fcfa / filet	Mfoundi	Revendeuses

Résultat financier par semaine pour les ventes à Mfoundi (moyenne par membre)

Résultats par semaine	Prix unitaire	Quantité	Total Fcfa
(a) prix de vente de bâtons	5000 Fcfa/filet	3	<b>15 000</b>
(b) coût de production/ commercialisation			<b>8 000</b>
- restauration des autres membres	Forfait	1	5 000
- transport	1000	3	3 000
(c) Marge commerciale= (a) – (b)			<b>7 000</b>

Soit sur un an :

Recettes totales : 15 000/ semaine x 48 semaines d'activité = 720 000 FCFA/an

Marge commerciale totale : 7000/semaine x 48 = 336 000 FCFA/an

Le succès du groupe a attiré des nouveaux membres. En 2006 le groupe avait encore 42 membres, aujourd'hui le groupe compte 50 membres.

Bien que l'activité soit rentable, les membres du GIC Nnem Mbock ont encore un problème au niveau de la transformation de leur produit. Le moulin qu'ils ont acquis n'est actuellement pas fonctionnel à cause du manque de formation notamment dans son utilisation et sa gestion.

Actuellement la culture du manioc et sa transformation constitue une activité génératrice de revenus pour les membres du GIC Nnem Mbock. Ceci leur permet de cotiser pour le fonds de solidarité du GIC. Les cotisations s'élèvent à 2500 Fcfa l'année.

### Étude de cas 2: les femmes de Bityili

#### Contenu:

- Brève description de la chaîne de valeur: les acteurs et les activités
- Identification des points critiques, problèmes, facteurs clés de succès pour les producteurs et les acheteurs
- Interventions
- Résultats et leçons

#### **1 La chaîne de manioc Bityili – Ebolowa – marchés frontaliers**

Le village de Bityili est situé 05 km d'Ebolowa, dans le sud du Cameroun. Dans cette zone, le manioc est considéré comme une culture de rente. La production des variétés locales (douces) avec les techniques traditionnelles donne des rendements actuellement estimés entre 13 – 15 tonnes sur des surfaces de 1 à 2 ha par productrice. Les productrices ne connaissent pas exactement les quantités produites, puisque les récoltes se font par petites quantités et ne sont pas enregistrées.

En général, le risque des méventes est considéré comme le plus grand problème de la commercialisation. Le principal marché d'écoulement est le marché d'Ebolowa, surtout pour les racines fraîches mais aussi les produits transformés. Le Comité de Marché d'Ebolowa regroupe environ 25 revendeuses de racines et tubercules et autres produits vivriers. Le transport coûte 500 F CFA par sac (de 70 - 80 kg) du village de Bityili au marché d'Ebolowa. Un autre coût est la taxe fiscale de 200 F CFA pour occuper un espace dans le marché. Une commerçante basée à Ebolowa achète des quantités importantes de racines pour les transformer en tapioca (gari).

Dans les grands marchés de Kyé-osi (frontière avec le Gabon) et d'Abang Minko (frontière avec la Guinée Equatoriale) on vend surtout des produits transformés, comme la pâte fermentée (waterfufu), tapioca, farine, cossettes et bâtons. Les acheteurs paient au comptant. Le coût de transport de Bityili à Kyé-osi ou Abang Minko est 1500 F CFA/sac. Cependant, les gabonais passent souvent des commandes, déposant leurs sacs dans les villages pour le conditionnement. Les prix sont généralement fixés par les acheteurs et varient en fonction de la saison culturale, de l'état des routes, de la disponibilité des produits, du moment de la transaction (début ou fin de la journée), de la qualité, du volume et de la confiance entre l'acheteur et le vendeur, etc. Les acheteurs s'organisent souvent pour éviter toute concurrence et imposer les conditions de vente.

Il y a un commerce d'exportation de cossettes et de couscous de manioc venant de l'Ouest du Cameroun (notamment le marché de Mbouda) et de pâte venant de l'Est du Cameroun qui transitent par Ebolowa en route aux marchés frontaliers.

#### **2 Points critiques et facteurs de succès**

Points clés :

- La production est dispersée à petite échelle.
- La commercialisation n'est pas organisée, il y a des transactions plutôt *ad-hoc*.
- Il y a une demande pour les cossettes et la pâte dans les marchés frontaliers, qui est, en (grande) partie, fournie par la production de l'Ouest et de l'Est du Cameroun, pas par les zones plus proches.
- En théorie, les cossettes et pâte produites au sud du Cameroun auront un avantage à cause des coûts de transport réduits, mais cette zone ne livre pas ces produits en volumes demandés.

Facteurs de succès :

- Concordance (match) entre la production et la demande (dans ce cas: type de produit et volume)
- Pour avoir cette concordance, il y a besoin de planification, organisation et liaison entre les acteurs de la chaîne.

## **Interventions**

### Structure

Le Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT) financé par le Fond International pour le Développement Agricole (FIDA) a établi une antenne à Ebolowa. Cette antenne a identifié 5 (cinq) marchés prioritaires où ont été installés des Comités de Concertation de Marché (CCM), et a choisi 50 (cinquante) villages d'intervention dans lesquels des Comités Villageois de Concertation (CVC) ont été organisés. Le «Comité de Concertation Villageois de Bityili » a été créé le 11 mai 2006 et légalisé le 12 septembre 2007 sous forme d'association.

Pour être membre du CVC, il faut signer un contrat d'adhésion, verser une caution de 1000 F CFA et payer des cotisations de 1000 F CFA par mois. Actuellement l'association compte plus de 100 membres enregistrés, avec environ 62 actifs. Les membres proviennent de 9 villages mais à cause des distances (7 à 8 km), uniquement les membres de Bityili (3 villages) et de Minkok participent effectivement. L'assemblée générale de tous les membres se réunit deux fois par an. Le bureau exécutif est composé de 11 personnes. Quatre comités techniques (production, approvisionnement en intrants, transformation et commercialisation) sont prévus dans le statut, mais en pratique ils n'existent pas.

L'objectif principal de l'association est d'amener ses membres à accroître la production des racines et tubercules en vue d'assurer la sécurité alimentaire de leur zone, et d'améliorer leurs revenus grâce à la vente de l'excédent de ces produits. Les producteurs perçoivent aussi l'association comme un instrument pour obtenir des crédits et l'appui des projets. C'est pourquoi l'association a ouvert un compte auprès d'un établissement de microfinance basé à Ebolowa.

### Activités et commercialisation

Le PNDRT a approvisionné le CVC de Bityili avec des nouvelles variétés et a formé le groupe en techniques de multiplication et bonnes pratiques de production à travers des champs écoles. Après le cycle de multiplication, le CVC doit redonner la moitié des boutures au PNDRT et peut utiliser le reste pour le groupe, y compris les racines. La multiplication a bien fonctionné et en 2009 le CVC de Bityili avait déjà neuf hectares de variétés améliorées sous gestion collective du groupe. En plus, chaque membre dispose en moyenne de 1/2 hectare des variétés améliorées et 1 hectare des variétés traditionnelles.

La nouvelle variété de manioc est amère et n'est donc pas adaptée pour la consommation directe. Cependant, le choix des clients se porte de plus en plus sur les produits déjà transformés. Bien que le groupe ne disposait des équipements modernes de transformation. La capacité de trempage était limitée à cause de l'insuffisance des fûts et le problème d'évacuation des eaux usées. Le manque de sacs ne permettait pas de conserver les produits transformés. La formation sur la gestion de qualité est prévue mais pas encore fait. À cause de ces problèmes de transformation, le groupe a été souvent obligé de vendre les racines fraîches à bas prix, ce qui ne couvrait pas les coûts de production et de commercialisation. Les produits transformés de manioc sont vendus à meilleur prix et se conservent plus longtemps.

En 2008 le groupe a reçu une commande de pâte fermentée d'un commerçant du Gabon. Mais au moment où la pâte était prête, le commerçant n'est plus venu. Les femmes sont allées elles-mêmes au marché d'Abang Minko. Le prix proposé par les grossistes paraissait être assez avantageux en comparaison avec les prix au marché d'Ebolowa. Elles ont pu vendre toute la pâte et elles ont reçu une petite commande additionnelle. Cependant, après le retour à Bitiyili, elles ont fait le bilan et à cause des coûts de transport élevés et les tracasseries policières, elles ont conclu que ce n'était pas une bonne affaire.

**Tableau récapitulatif des ventes des boutures et pâte de manioc entre 2008-2009**

<b>2008</b>	<b>Boutures</b>	<b>Pâte de manioc</b>	<b>Total</b>
Production vendue	20.000	615 sacs	
prix par unité	10 F CFA/bouture	3000 F CFA/sac	
<i>Total recettes</i>	<i>200.000 F CFA</i>	<i>1.845.000 F CFA</i>	<i>2.045.000 F CFA</i>
<b>2009</b>	<b>Boutures</b>	<b>Pâte de manioc</b>	<b>Total</b>
Production vendue	32.500	716 sacs	
prix par unité	10 F CFA/bouture	3000 F CFA/sac	
<i>Total recettes</i>	<i>325.000 F CFA</i>	<i>2.148.000 F CFA</i>	<i>2.473.000 F CFA</i>

En parallèle à l'organisation des CVCs, le PNDRT a construit un hangar pour la commercialisation des racines et des tubercules à Ebolowa et a commencé à former un groupe de commerçants des produits agricoles vivriers pour mieux organiser la commercialisation des produits de manioc. La consommation locale des produits de manioc autour de la ville d'Ebolowa est importante. En plus, les grossistes venants des grandes villes (Yaoundé) et des pays voisins, leurs demandent souvent des cossettes de manioc mais ils n'ont pas les fournisseurs pour assurer un approvisionnement régulier et adéquat.

La consommation locale des produits de manioc autour de la ville d'Ebolowa est importante. En plus, les grossistes venants des grandes villes (Yaoundé) et des pays voisins, leurs demandent souvent des cossettes de manioc mais ils n'ont pas les fournisseurs pour assurer un approvisionnement régulier et adéquat.

En 2009, le PNDRT a connecté un groupe de commerçants avec le CVC de Bitiyili. Par l'intermédiaire des consultants du PNDRT, les commerçants ont fait une commande de cossettes début 2010. Il n'y avait pas un contrat écrit, mais un accord verbal. Le contrat consistait en des commandes hebdomadaires, avec le prix précisé par sac ou par cuvette (sans les peser). Les producteurs ont fourni les emballages qui ont restitué après la livraison. Les paiements étaient faits au comptant au moment de la livraison au marché. Les frais de transport qui étaient à la charge des productrices étaient intégrés dans le coût d'achat des cossettes. Il n'y avait pas des spécifications de qualité, mais il y avait une entente mutuelle à la base des échantillons présentés au moment des négociations. Les acheteurs ont déterminé le prix aussi en fonction de la qualité attendue.

Ne possédant pas des équipements mécanisés, les femmes ont préparé les cossettes à la main, et les ont séchées sur les toits des maisons. Même si les cossettes étaient un peu moins uniformes que les cossettes coupées à la machine, les commerçants étaient satisfaits de la qualité. (Les tris ne sont pas généralement faits, c'est le prix qui pourrait varier en fonction de la qualité.) Par contre, les volumes livrés étaient inférieurs aux volumes commandés, même si ces commandes déjà tenaient compte de la contrainte de séchage des cossettes.

Les contacts entre les parties prenantes étaient maintenus par l'intermédiaire des consultants qui devraient s'assurer que chacun respectait ses engagements. En début de saison pluvieuse, le séchage des cossettes est devenu plus difficile et prenait plus de temps, ne permettant pas au groupe d'honorer les livraisons. Cette situation a abouti à une perte de confiance du côté des acheteurs<sup>4</sup>.

#### **4 Résultats et leçons**

##### Résultats

Grâce à l'intervention du PNDRT la production du manioc a augmenté de manière significative. Les femmes de Bityili maintenant ont plus d'informations sur leur propre production et rendement, certains documents comptables sont disponibles auprès du bureau du CVC de Bityili.

Les résultats de la commercialisation de cette production par le groupe de Bityili sont mixtes. Le premier acheteur n'est pas retourné pour effectuer l'achat de sa commande. Ensuite la vente au marché d'Abang Minko fut une réussite, bien qu'à la fin, cette transaction ne fût pas rentable. En termes de rentabilité, la vente des cossettes aux commerçants d'Ebolowa a probablement obtenu des meilleurs résultats (le bilan financier doit encore être évalué), mais ces acheteurs ont arrêté les commandes car le groupe n'était pas capable de livrer les volumes promis à cause du manque des équipements. Le groupe n'a pas encore vendu toute la production des 9 hectares, mais a reçu des nouvelles commandes des autres acheteurs.

En 2009 le groupe avait déposé 695 000 FCFA dans leur compte, 107 000 FCFA restent actuellement. On doit conclure que sur le total des activités du groupe, les dépenses ont été supérieures que les revenus dans les champs sous gestion collective et les cotisations des membres.

(A éclaircir lors des débats avec la représentante du groupe de Bityili)

Sur la base des données du Comité de concertation du Marché d'Ebolowa, un bilan financier de l'achat et revente des cossettes au niveau des commerçants peut être établi. Par ailleurs, on peut conclure que le groupe de commerçants a obtenu des cossettes de qualité acceptable, mais pas encore dans les volumes demandés par leurs clients. Ils reçoivent toujours des demandes de cossettes mais vu le non-respect des volumes du contrat ils n'ont plus fait des commandes au groupe de Bityili

##### Leçons:

Le groupe de Bityili a reçu de nombreux appuis pour s'organiser et pour augmenter la production avec des résultats significatifs. En plus, le groupe a reçu des appuis ponctuels en commercialisation avec des résultats mixtes. Selon le PNDRT les problèmes actuels sont la transformation, qui est en train d'être résolu, et la faible capacité de négociation.

Les commerçants estiment que le commerce des cossettes pourrait être très porteur pour eux et pour les producteurs, si les engagements des différentes parties sont respectés. La demande est forte mais l'offre des villages n'est pas satisfaisante.

La volonté de relancer ce partenariat est réelle dans les deux groupes, mais selon le PNDRT

---

<sup>4</sup> A ce jour, le groupe a bénéficié du PNDRT une cossetteuse (pour la fabrication des cossettes) et d'un four à bois qui permet de sécher les cossettes même en temps de pluies.

il faudrait un accompagnement extérieur qui pourrait permettre de recréer un climat de confiance mutuel et de garanti des engagements pris par les différentes parties.

Pour la filière en général, on peut conclure que le volume commercialisé des cossettes provenant du sud du Cameroun est limité par l'offre. Pour profiter de la demande et la proximité des marchés frontaliers, les investissements en équipements de transformation doivent s'aligner avec la production des variétés améliorées. Également, il faut plus des concertations entre les producteurs et les acheteurs.

## Annexe

### Étude de cas 3a : Huile de Palme, Manafacoop – Pamol, IITA

#### Contenu:

- Bref description de la chaîne de valeur: les acteurs et activités
- Identification des points critiques, problèmes, facteurs de succès pour producteurs et acheteurs
- Interventions
- Résultats et leçons

#### 1. La chaîne de valeur de l'huile de palme MANAFACOOOP - PAMOL

Le Mana Farmers' Cooperative (MANAFACOOOP) a été créée en 2006, avec le siège situé à Mundemba, dans la province du Sud-Ouest du Cameroun. MANAFACOOOP a environ 200 membres qui cultivent au total 850 hectares d'huile de palme. La récolte de huile de palme est effectuée toute l'année avec la pleine saison allant de Décembre jusqu'en Avril.

Les membres vendent 70 pourcent de leur récolte directement à l'usine de PAMOL en forme de Régime de Noix Frais (RNF/ Fresh Fruit Bunches, FFB). PAMOL les transforme en huile de palme brute (HPB/ Crude Palm Oil, CPO). Les autres 30 pourcent de la récolte sont transformés par les producteurs en huile brute et vendus sur le marché local ou autoconsommé.

Si on récolte à temps, la qualité des noix est bonne. Mais dans le cas des RNF destinés à la vente directe, les producteurs récoltent normalement les régimes de noix deux semaines trop tôt, parce que le poids est plus haut à ce stade. Comme ils sont payés par kilo, ils gagnent plus. Cette pratique a pour conséquence des noix de pauvre qualité.

Les producteurs entassent les régimes récoltés dans leur champ. Les agents de Pamol viennent, les pèsent et les mettent sur le camion. Pamol ne possède pas de camions, mais les loue auprès des transporteurs. Les producteurs reçoivent des reçus, avec lesquelles ils peuvent obtenir le paiement à la caisse de Pamol. Le paiement peut prendre deux ou trois jours et récemment il y a eu des retards.

Pamol a un moulin dans la zone. Les champs sont situés à 200m jusqu'à 15 km du moulin; la distance moyenne est de 4 km. Le coût de transport est assuré par Pamol. Pamol revend l'huile brute aux grossistes ou la raffine puis vend l'huile raffinée aux supermarchés.

Les producteurs se lamentent que le prix de Pamol est bas et c'est pourquoi ils veulent prendre en charge la transformation eux même. Quelques membres possèdent des petites unités de transformation avec une capacité de transformation de 200 kg de régimes de noix par heure, avec un taux d'extraction de 12 pourcent. En 2008(09 ?) la coopérative a obtenu une unité de transformation avec une capacité de 1 tonne de régimes de noix par jour et un taux d'extraction de 15%.

À cause du mauvais état des routes, il est difficile de transporter les régimes aux moulins individuels ou de la coopérative et à fois il y a des pertes importantes en route. En pleine saison de récolte il y a une carence de camions et les producteurs peuvent même décider de ne

pas récolter toute la production, quand au même temps le moulin de Pamol fonctionne seulement à 60% de la capacité.

Il y a trois types de clients de HPB :

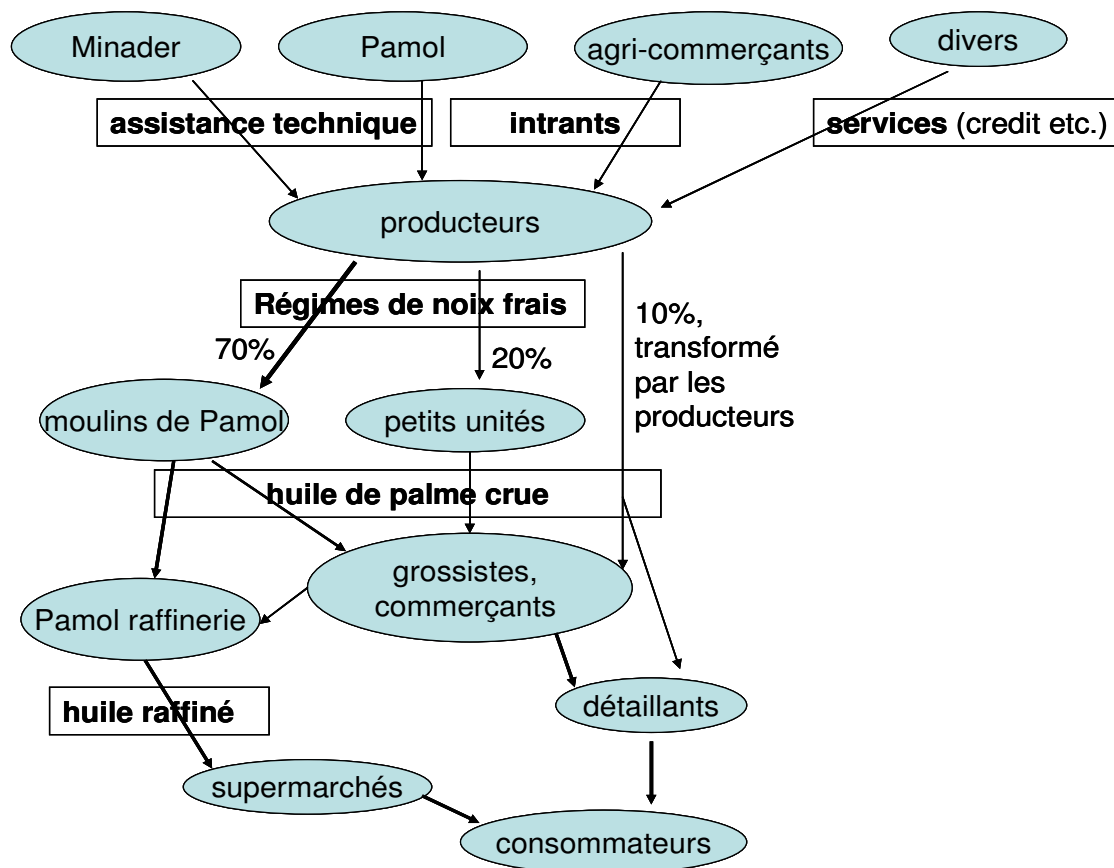
- les grossistes (5 dans la zone) qui ont des camions spécialisés avec une capacité de 1000 litres de HPB. Ils doivent normalement faire plusieurs voyages pour obtenir la quantité qu'ils ont besoin pour leurs clients. Ils achètent des petites unités de transformation et parfois aussi de Pamol.

- Les commerçants (15 dans la zone) achètent de l'huile dans des petits conteneurs pour revendre dans la cité de Kumba. Ils achètent normalement moins de 500 litres à la fois.

- Les détaillants qui achètent des petites quantités de moins de 100 litres à la fois pour les revendre portes à portes aux ménages, ou aux commerçants et grossistes.

Pamol n'est pas seulement l'acheteur, mais aussi le principal fournisseur des intrants (matériel végétal et produits chimiques) et de l'assistance technique. Dans la zone, il y a également quelques fournisseurs indépendants d'intrants comme de l'engrais, des outils et des équipements.

Schéma de la chaîne de valeur de l'huile de palme



## 2. Problèmes, points clefs et facteurs de succès

Les producteurs se lamentent des bas prix, et des retards de paiements. De plus, en pleine saison de production, il y a une carence de camions, ce qui résulte que Pamol achète seulement auprès des producteurs les plus accessibles, et les producteurs ne peuvent pas non plus transporter les régimes aux petites unités de transformation.

Pamol se lamente de la pauvre qualité des noix qui sont récoltées trop tôt. Cela entraîne la production d'huile de pauvre qualité. Le problème du transport et de la mauvaise qualité des routes est également important. La situation financière difficile de Pamol ne permet pas d'augmenter les prix.

Facteurs de succès :

- Assurer la qualité (noix et huile) de manière à ce que Pamol reçoive plus pour l'huile et puisse permettre d'augmenter le prix payé aux producteurs pour les régimes de noix frais.
- Organiser le transport de manière efficace pour baisser les coûts de transport et assurer l'évacuation des régimes aussi en pleine saison.
- Concertation entre les fournisseurs et les acheteurs, entre autre, pour communiquer les critères de qualité et pour l'organisation du transport.

### **3 Interventions**

En 2009 IITA a fait une analyse financière qui montre que, contre l'intuition des producteurs, ils gagnent plus avec la vente des régimes de noix frais que avec la transformation et vente de huile brute. Les coûts additionnels de la transformation ne sont pas totalement couverts par la différence de prix entre les noix fraîches et l'huile brute. En grande partie c'est à cause du taux d'extraction peu élevé obtenu par les petites unités de transformation.

Ainsi, pour avoir plus d'impact sur les revenus des producteurs, le projet a choisi d'essayer d'améliorer la chaîne de valeur avec Pamol. En décembre 2009 l'IITA a organisé une réunion de concertation entre les représentants de Pamol et de MANAFACOOOP. Ils ont discuté des problèmes de la chaîne et ensemble, ils ont identifiés des mesures pratiques pour améliorer le fonctionnement de la filière. Des concertations continuent entre MANAFACOOOP et Pamol jusqu'à présent.

La coopérative a été divisée en six zones de production. Dans chaque zone, la récolte est synchronisée dans 2 ou trois jours. Chaque zone a un point de collecte. La distance moyenne entre les fermes et les points de collecte est environ 700 mètres. Les fermes situées loin de la route ont été fournies par des points de collecte intermédiaire le long de la route où ils peuvent porter leur récolte. Le transport jusqu'au point de collecte est au compte du producteur.

Le transport de la part de Pamol est aussi organisé en synchronisation avec ces journées de récolte, de manière à ce que les régimes arrivent au moulin dans les trois jours qui suivent la récolte. Chaque zone a trois à six jours de récolte tous les deux semaines.

Les spécifications de la qualité ont été agréées entre la coopérative et Pamol, qui comprennent des critères de maturité, encochement, propreté etc. MANAFACOOOP a établi une brigade de qualité qui contrôle la qualité aux points de collecte. À chaque ferme, des postes de récolte ont été installés pour que les régimes restent propres et pour faciliter l'inspection de la qualité par le producteur même, avant de transporter les régimes au point de collecte.

La coopérative devra également développer une procédure pour déterminer le poids moyen des régimes et fournir les équipements nécessaires aux points de collecte. Le poids moyen est une indication du rendement du champ et de la production totale, mais cette mesure aidera également un meilleur contrôle de la qualité et de paiement correct.

Pamol essaye d'augmenter le prix payé aux producteurs. En 2009 le prix avait déjà augmenté de 35 000 FCFA à 40 000 FCFA par tonne de RNF.

#### **4 Résultats et leçons**

##### Résultats :

Avec la synchronisation de la récolte et de l'évacuation des régimes, les coûts directs du transport n'ont pas changés. Mais les pertes dues au problème du transport ont été éliminées et le pourcentage de la récolte achetée par Pamol a augmenté d'une manière significative. Néanmoins, les régimes qui mûrissent entre deux évacuations doivent être vendues aux autres moulins ou être transformés par le producteur lui-même, si non ils pourrissent au champ.

Pour Pamol, l'avantage est lié à la meilleure qualité des régimes qui a augmenté le taux d'extraction. C'est également un avantage pour les producteurs qui ont vu une réduction des pénalités due à la mauvaise qualité des fruits.

Les coûts de l'organisation de MANAFACOOOP sont couverts par les cotisations des membres par un petit retenu sur les ventes. Les membres trouvent que les avantages du projet sont majeurs que ces coûts. Une étude d'impact doit encore quantifier les avantages.

Un problème est que les non membres découragent d'autres membres de s'associer à cette initiative. Ils préfèrent de non payer le petit retenu sur les ventes et de récolter quand ils veulent sans contrôle de qualité.

##### Leçons :

Dans ce cas, la bonne logistique, a augmenté l'efficacité de la filière :

- Au niveau du producteur : réduit le nombre de régimes récoltés mais non vendus et réduit les pénalités sur les prix.
- Au niveau du transformateur : augmente le taux d'extraction.

Grâce à la majeure efficacité de la filière, la bonne logistique aboutit à minimiser les coûts et augmenter les revenus des producteurs.

La concertation entre les deux parties, Pamol et les producteurs, a été essentielle pour trouver des solutions logistiques.

La logistique est étroitement liée à l'assurance de la qualité :

- Une bonne logistique est nécessaire pour maintenir la qualité, pour éviter des pertes, des contaminations, et des détériorations des produits périssables.
- Une bonne logistique permet de contrôler la qualité.

## Annexe :

(ce cas n'a pas été traité en salle. Il a été distribué aux participants comme documentation)

---

### Étude de cas 3b DADTCO, Nigeria

Contenu:

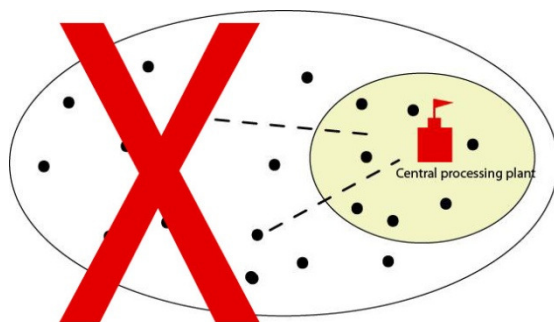
- Bref description de la chaîne de valeur: les acteurs et activités
- Identification des points critiques, problèmes, facteurs de succès pour producteurs et acheteurs
- Interventions
- Résultats et leçons

#### 1. La chaîne de valeur de manioc pour farine et amidon

Le Nigeria est le producteur majeur de manioc dans le monde, produisant 38 millions de tonnes par an des racines fraîches. Les producteurs sont pour la plupart des petites paysannes. À cause de la pression démographique, le système traditionnel de culture itinérante avec longues périodes de jachère a disparu. Par conséquent, les sols sont dégradés et les rendements sont bas.

Les racines sont très périssables et devront être transformés entre 24 à 48 heures après la récolte. Cela demande des technologies de petites échelles, préférablement à la ferme. Effectivement, le manioc est surtout consommé directement par les ménages ou transformé par des petites entreprises, par exemple pour le gari. Actuellement, 50 pourcent de la population urbaine consomme des produits dérivés de manioc, surtout le gari. Mais les importations des aliments continuent à augmenter, comme le blé et le riz. Le gouvernement du Nigeria a reconnu que le manioc peut partiellement substituer le blé et le maïs et a adopté une loi en 2005 qui oblige une augmentation graduelle du contenu de manioc dans le pain jusqu'à 10 pourcent.

Par conséquent, la demande nationale pour la farine de manioc a augmenté jusqu'à plus de 400,000 tonnes par an. En combinaison avec la demande pour l'amidon, la demande totale pour l'utilisation par l' (agri)-industrie est équivalente à 2.500.000 tonnes des racines fraîches. Soit 6.5% de la production totale des racines.



Cette nouvelle demande a révélé des problèmes dans la chaîne de valeur de la farine et de l'amidon de manioc. Les technologies pour la production de la farine de manioc de haute qualité sont conçues pour des usines de haute capacité. À cause de la périssabilité des racines, ces plantes ne peuvent pas acheter des producteurs situés trop loin. Également, les coûts de transport par kilo de manioc augmentent si on achète en petits lots. Ainsi, les

commerçants préfèrent acheter des quantités relativement plus grandes aux producteurs qui sont plus proches de la plante. Par conséquent, la zone d'approvisionnement pour ces usines centrales est limitée.

Cette situation cause un déséquilibre dans la chaîne. D'un côté, les petits producteurs éloignés de l'usine de transformation ne peuvent pas vendre leur surplus de production. En même temps, l'usine centrale doit opérer sous capacité à cause de carence des racines.

## 2. Points clefs et facteurs du succès

Points clefs :

- Il y a un marché pour la farine de manioc de haute bonne qualité et d'amidon.
- Les technologies pour la production FMHQ sont conçues pour des usines de haute capacité.
- En général, la zone d'approvisionnement de ces usines centrales ne peut pas livrer la quantité demandée pour que ces usines fonctionnent à un volume rentable.
- En même temps, à cause des coûts de transports et la périssabilité des racines, des petits producteurs et les producteurs éloignés de l'usine ne peuvent pas profiter de cette demande.

Facteurs de succès pour la chaîne de FMHQ et de l'amidon:

- Réduire la distance entre les champs de production et le lieu de la transformation
- Réaliser une concordance entre le volume produit dans la zone d'approvisionnement et la capacité de l'unité de la transformation
- Assurer la qualité des produits

## 3. Interventions

L'entreprise DADTCO a développé un nouveau modèle d'organisation avec des unités mobiles de transformation et un sécheur central. L'idée derrière les unités mobiles (Autonomous Mobile Processing Units = AMPU) est : « *Si le producteur ne peut pas aller à l'usine, l'usine doit aller vers le producteur* ».

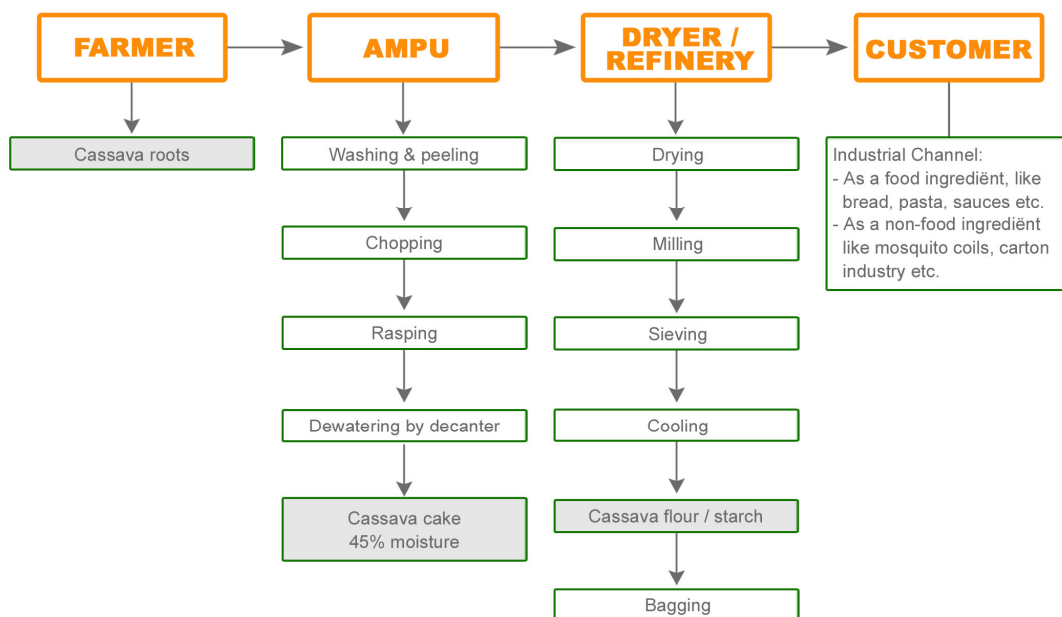
Les présuppositions de l'entreprise sont :

- la loi demandant que 10% de farine de manioc dans le pain reste en vigueur ;
- la farine et l'amidon sont les produits de manioc les plus promettant en terme de croissance sur le marché national.
- le marché international d'amidon (compris l'amidon de maïs etc.) continue à croître, ainsi que le prix mondial d'amidon ne baisse pas.

Cela assurera la demande pour la farine et l'amidon produit au Nigeria à un prix intéressant. Ce prix permettra d'offrir aux producteurs un prix pour leurs racines qui évite qu'ils vendent aux autres acheteurs.

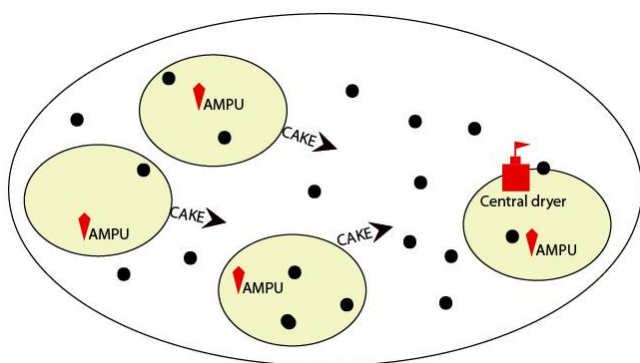
L'AMPU s'installe sur une plateforme ; les producteurs et les commerçants de la zone peuvent porter leurs racines à l'AMPU, à distance et à coût de transport réduit. L'AMPU transforme les racines en pâte, qui a une durée de conservation de 5 à 7 jours, au lieu de 1 à 2 jours pour les racines. La pâte est transportée à l'usine centrale. Le séchage et les étapes suivantes de la transformation sont encore faits dans l'unité centrale à haute capacité, parce que le séchage demande beaucoup d'énergie.

L'AMPU a besoin d'au moins 60 tonnes par jour pour opérer à capacité rentable. Il y a trois AMPU pour approvisionner l'usine centrale, qui a une capacité correspondante pour produire 50 tonnes de farine par jour (équivalente de 180 tonnes de racines par jour). Quand la récolte dans la zone est finie et la zone ne peut plus approvisionner cette quantité, l'AMPU se déplace dans une autre zone.



DADTCO signe des contrats pré-plantation avec les producteurs, dans lequel un prix minimum est garanti. Ce prix couvre les coûts de production des producteurs plus une marge. Chaque mois, le prix final pour le mois prochain est annoncé. Le prix final dépend du prix du marché local et est le même ou plus haut que le prix minimum garanti. En pratique, le prix final est presque toujours plus haut que le prix minimum garanti. Si l'entreprise n'ajuste pas leur prix au prix du marché actuel, les producteurs vendront aux autres acheteurs, comme les petits producteurs de gari.

Au Nigéria les contrats ont peu de valeur et le contrat sert surtout à donner confiance aux producteurs que DADTCO achètera leur manioc. Dans le passé, il y a eu beaucoup de promesses des projets qui à la fin n'avaient pas d'acheteurs et les producteurs sont sceptiques des nouveaux projets pour le développement du secteur de manioc. La principale raison pour qu'ils coopèrent avec ce projet est qu'ils ont vues l'usine et l'AMPU. Donc, ils sont sur que il y aura l'acheteur.



Les technologies utilisées dans l'AMPU et l'usine centrale sont de même qualité que les usines à haute capacité. Avec les AMPUs, DADTCO a élargi la zone d'approvisionnement de l'usine centrale. Le résultat est que le sécheur peut fonctionner à capacité rentable et que les producteurs éloignés de l'usine centrale peuvent aussi vendre à l'entreprise et profiter du marché de farine de haute qualité.

Les producteurs qui sont intéressés de vendre à DADTCO sont soutenus par le projet Cassava Plus (manioc plus). Ce projet est financé par DADTCO et le Pays Bas et est exécuté par l'IFDC<sup>5</sup>. En contraste avec DADTCO

<sup>5</sup> IFDC est l'acronyme pour l'International Fertiliser Development Center, mais leurs activités s'épandent à la gestion de la fertilité des sols et l'augmentation durable de la productivité en général.

qui signe des contrats avec les producteurs individuels, le projet travaille exclusivement avec des groupes de producteurs.

Le projet assiste ces groupes pour améliorer leur accès aux intrants (engrais chimiques, produits phytosanitaires et l'eau) et organise des formations sur les méthodes de production. Il est attendu que les producteurs peuvent augmenter le rendement de 13 tonnes par hectare à 23 tonnes par hectare. L'IFDC organise aussi des formations pour les commerçants des intrants, de manière qu'ils peuvent informer les producteurs sur l'utilisation correcte des intrants.

Le projet normalement ne travaille pas avec les organisations paysannes formelles, car souvent ils existent seulement pour des objectifs politiques. Si le projet rencontre une organisation des producteurs qui sont vraiment intéressés à la production commerciale de manioc, le projet travaillera avec eux. Dans les autres cas les groupes sont formés au début de la formation Le projet aide avec la formalisation pour que les institutions financières les puissent donner des prêts. Dans la saison sèche la formation se concentrera sur la gestion du groupe, sur le développement des capacités commerciales et utilisation des crédits.

La planification de la production est un des aspects clés du travail avec les producteurs. Le projet a mis beaucoup des efforts dans l'explication du fonctionnement de la filière de manioc, le rôle des producteurs et de DADTCO dans la chaîne.

#### **4. Résultats et leçons**

##### Résultats :

Après quatre ans d'investissements, DADTCO maintenant a deux usines opérationnelles, approvisionnées par un total de six AMPU. Mais les producteurs soutenus par le projet n'ont pas encore effectués la première récolte.

##### Leçons :

Les AMPU sont une solution logistique pour assurer la concordance entre le volume des racines disponibles et la capacité de production des usines. Egalement, en portant la première phase de la transformation plus proche aux champs, ils réduisent les coûts de transport dans la filière.

Dans ce cas, les organisations de producteurs ne jouent aucun rôle dans la commercialisation. Le contrat est signé entre l'entreprise et le producteur individuel. Le rôle des groupes est surtout dans l'accès aux intrants, l'accès à la formation, l'accès aux crédits et la planification de la récolte.

Pour l'entreprise et le projet d'appui, les organisations de producteurs de nature politique ne sont pas les partenaires qu'ils cherchent. Ils cherchent des groupes orientés vers la commercialisation.

# PRESENTATION CONCEPT CHAINE DE VALEUR

## Le concept de la chaîne de valeur

## Le concept de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est l'ensemble de:

A – Une série d'activités

B – Une série d'acteurs: tous les producteurs, transformateurs, transporteurs, commerçants, acheteurs etc. engagés dans ces activités

Chaîne de valeur = Filière

➤ Activités + Acteurs

## Une série d'activités

Toutes les activités nécessaires pour conduire un produit jusqu'au consommateur final, comprenant :

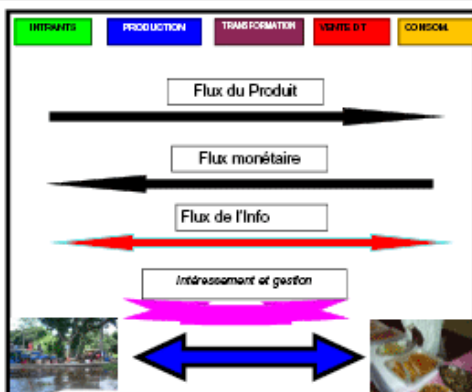
- La planification de la production, approvisionnement des intrants
- La production et la récolte/pêche
- Les opérations post-récolte/capture: la transformation, le calibrage, l'emballage, le transport, le stockage
- Le marketing, la distribution et la vente
- .....

## Une série d'activités (cont.)

- .....Les services d'appui, financement (crédits), la recherche, le partage d'informations et les politiques et environnements institutionnels

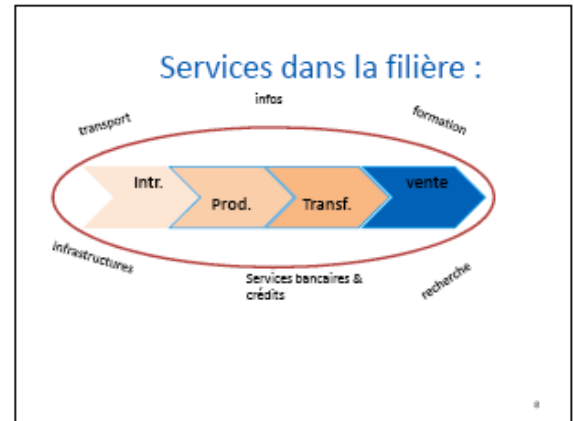
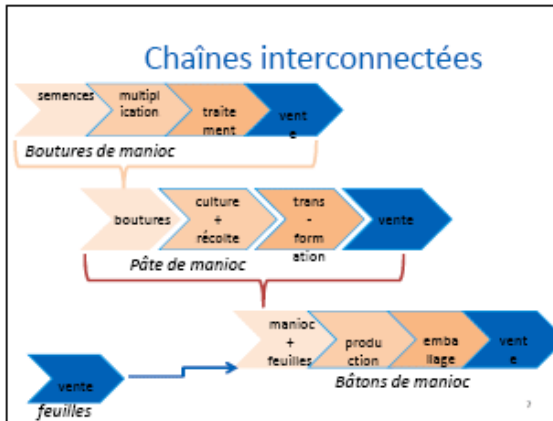
Toutes les activités nécessaires pour conduire un produit jusqu'au consommateur final

- *de manière à minimiser les pertes et vendre mieux*



## Chaînes interconnectées





- ### Points importants :
- La filière est l'ensemble d'une série d'activités et acteurs **interconnectés**.
  - La filière doit être **orientée vers le client** dont il faut connaître les aspirations pour mieux les combler.
  - **La commercialisation** doit permettre aux agriculteurs, transporteurs, négociants, transformateurs, etc. de **réaliser un bénéfice** sinon ils seront incapables de poursuivre leur activité.

- ### Autres concepts liés à la commercialisation:
- ✓ **Facteurs de production**: les ressources qu'une entreprise ou un individu utilise pour créer et produire des biens et des services. En économie: le capital, le travail et la terre.
  - ✓ **Capitalisation**: adoption d'une approche économique, signifiant capacité à générer des profits et à utiliser ces ressources à son propre bénéfice
  - ✓ **Rentabilité**: générer des profits pour s'assurer une survie à long terme. La rentabilité d'un groupe doit être égale ou supérieure à la somme des profits de chaque membre
  - ✓ **Compétitivité**: capacité à être au même niveau ou meilleur que ses concurrents (prix, qualité, services)

- ### La chaîne de valeur et les Organisations Paysannes:
- ✓ **Organisation**: regroupe des acteurs indépendants pour obtenir des résultats coordonnés par une utilisation et une répartition des facteurs de production plus efficaces que celles qu'ils auraient obtenues individuellement

### Le rôle des Organisations Paysannes dans la chaîne de valeur

Activité dans la chaîne	Potentiel rôle des OP (exemples)
Planification de la production	Coordination des dates de plantation
Production	Production sur champs commun
Récolte	Groupe de récolte
Transformation et emballage	Centre de conditionnement géré par OP
Transport et distribution	Contrat avec transporteur
Vente	Vente en groupe, contrat avec acheteur
Services d'appui	Recherche marchés, achat d'intrants en gros, formation etc.

## Le rôle des OP dans la chaîne de valeur

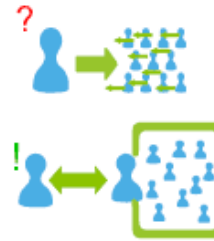
*Facilitation des liaisons entre les membres et les autres acteurs de la chaîne :*

- avec acheteur
- avec transporteurs
- avec analystes des marchés
- avec instituts d'éducation et de recherche
- avec les décideurs politiques
- avec les banques
- etc.....

53

## Le rôle des OP dans la chaîne de valeur

*Facilitation des relations commerciales*



54

## Le rôle des Organisations Paysannes dans la chaîne de valeur

- ! Une OP ne peut pas faire toutes les activités de la chaîne de valeur
- Une OP devra faire des choix stratégiques en fonction de l'analyse du contexte et de ses propres atouts et aptitudes

55

## Analyse de la chaîne de valeur

- Identifier toutes les **activités** nécessaires pour produire et conduire un produit jusqu'au consommateur final
- Identifier tous les **acteurs** et comprendre leur rôle et les relations d'interdépendance:
- Comprendre ce que veulent les acheteurs concernant les produits et comment ils veulent être approvisionnés
- Calculer les coûts et bénéfices et la valeur ajoutée aux phases clés
- Facteurs de succès, problèmes, possibles améliorations, points d'intervention

56

## Exemple d'une analyse des acteurs



57

## Concept de la chaîne de valeur

Merci pour votre attention

58

# THEME 1 : GESTION DES OP ET PLANIFICATION



**Atelier régional de formation  
sur le renforcement de capacités des  
organisations de producteurs**  
Yaoundé, 27 sept -01 octobre 2010

Thème 1, Gestion des OP

1



### Caractéristiques

Organisations de producteurs comme  
entreprises associatives:

- ✓ **Adhésion volontaire**
- ✓ **Intérêts communs**
- ✓ **Membres sont propriétaires**
- ✓ **Membres sont responsables**
- ✓ **Caractère permanent**

2



### Caractéristiques

Une entreprise produit ...

- ✓ **des produits, ou**
- ✓ **des services**

...pour créer de la valeur

*Valeur des produits/services > valeur  
facteurs utilisés pour leur production*

3



### Caractéristiques

Création de valeur quand:

- ✓ **Usage efficient des facteurs de  
production/ressources économique**
- ✓ **Le produit/service répond aux  
besoins des consommateurs**

4



### Vision stratégique

La vision stratégique = le futur idéal et  
les objectifs principaux; la base  
pour

- ✓ **Planification stratégique des activités**
- ✓ **Structure de l'organisation**

5



### Vision stratégique

Vision partagée

- ✓ **Tous les membres communiquent leurs  
principaux buts**
- ✓ **Ensuite déterminer de manière  
démocratique les priorités**
  - Le comité exécutif ne peut pas décider sur le  
futur idéal des autres membres
- ✓ **Aussi partagée par les organisations  
d'appui**

6

**Vision stratégique**

Partager l'objectif de « *Réaliser des bénéfices pour les membres* » ne garantit pas que tous les membres sont d'accord sur le « *comment* ».

- **Formuler plus précis et/ou**
- **Formuler des objectifs secondaires qui expliquent comment réaliser l'objectif principal**

7

**Vision stratégique**

Considérations à inclure:

- ✓ **Qui seront les membres, quelle relation avec l'organisation?**
- ✓ **Quels bénéfices aux membres?**
- ✓ **Dans quelle filière intervient l'organisation et dans quelles activités de la filière?**

8

**Vision stratégique**

Activité dans la chaîne	Potentiel rôle des OP (exemples)
Planification de la production	Coordination des dates de plantation
Production	Production sur champs commun
Récolte	Groupe de récolte
Transformation et emballage	Centre de conditionnement géré par OP
Transport et distribution	Contrat avec transporteur
Vente	Vente en groupe, contrat avec acheteur
Services d'appui	Recherche marchés, achat d'intrants en gros, formation etc.

9

**Vision stratégique**

! Une OP ne peut pas faire toutes les activités de la chaîne de valeur

- Une OP devra faire des choix stratégiques en fonction de l'analyse du contexte et de ses propres atouts et aptitudes

10

**Vision stratégique**

De ses éléments de la vision, il émergera une idée sur:

- ✓ **Comment l'organisation sera dirigée et gérée**
- ✓ **Comment les membres participeront à la prise des décisions**
- ✓ **Comment les activités seront financées**
- ✓ **Les méthodes et systèmes de la planification et de l'organisation opérationnelle**

11

**La forme juridique**

Le choix de la forme juridique dépend de

- ✓ **Ses caractéristiques en termes des objectifs et de la production**
- ✓ **La manière dont ses bénéfices seront distribués**
- ✓ **Exigences en matière de commercialisation, fiscalité, accès aux services financiers et réglementation**

12



## Formes juridiques

Trois formes des entreprises associatives:

- ✓ La société
- ✓ Le groupement d'intérêt économique
- ✓ L'entreprise à but social (coopérative, GIC)

Formes informelles:

- ✓ Groupement caractère coopérative (précoopérative)
- ✓ Association (péricoopérative)

13



## Formalisation juridique

Avantages:

- ✓ Appui juridique
- ✓ Existence légale
- ✓ Accès aux services financiers
- ✓ Clarté sur les droits de propriété
- ✓ Favorise le caractère permanent

➤ Plus détails sur les formes juridiques sur les feuilles

14



## Structures appropriées

Les avantages d'adhésions doivent être supérieurs aux obligations: **Les membres doivent participer à la prise de décisions**

La participation de tous les membres dans toute décision peut être contreproductif:

- ✓ pas tous les membres ont l'expertise sur tous les sujets spécialisés (p.ex. comptabilité)
- ✓ plus grande organisation: plus temps trouver unanimité

15



## Structures appropriées

Selon forme juridique

- ✓ Assemblée générale
- ✓ Comité/bureau exécutif, ou conseil d'administration
- ✓ Comités techniques

L'assemblée générale a des pouvoirs:

- ✓ Changements des statuts, règlement interne
- ✓ Élection des membres du comité exécutif
- ✓ Choix stratégiques
- ✓ Approbation plan opérationnel et rapport financier annuel

16



## Structures appropriées

Grandes organisations: représentation des membres en plusieurs gradins/niveaux.

- A base géographique
- A base des typologies des membres
- A base des filières
- Systèmes mélangés

(p.ex. représentation par village, constitué d'un homme et une femme)

17



## Gestion des OP

Illustration du thème par les expériences des participants

18

# GESTION FINANCIERE OP



**Atelier régional de formation  
sur le renforcement de capacités des  
organisations de producteurs**  
Yaoundé, 27 sept -01 octobre 2010

Thème 1, Gestion des OP

1



**Gestion des OP**

Deuxième partie: gestion financière

2



**Gestion financière**

Coûts de l'organisation

- ✓ Réunions: transport, rafraîchissements
- ✓ Communications
- ✓ Administration
- ✓ Indemnisation du temps des membres

Les bénéfices des activités doivent justifier les coûts d'organisation

3



**Gestion financière**

4 parties prenantes qui exigent une bonne gestion financière:

- Vos membres
- Votre gouvernement
- Vos fournisseurs de crédit
- Autre acteurs avec qui vous avez des transactions, comme fournisseurs des intrants et acheteurs

4



**La comptabilité**

*La gestion financière commence avec les registres des dépenses.  
Aucune transaction sans reçu!*

- Vos reçus pour vos ventes
- Demander toujours un reçu pour vos dépenses: pour les fournisseurs qui n'utilisent pas des reçus, portez vous même des reçus

5



**La comptabilité**

Comment l'organiser?

- ❖ Votre comptable à temps plein ou partiel
- ❖ Sous-traitance à un (cabinet des) comptable professionnel externe
- ❖ Bénéficier des services de comptabilité des syndicats nationaux des coopératives

6



## Coûts et bénéfices




Pour analyser vos coûts et bénéfices, vous devrez énumérer tous vos coûts et les classer selon

- Coûts fixes
- Coûts variables



7



## Coûts fixes




Les coûts fixes (frais généraux) sont les coûts qui, pour une période définie, ne changent pas en fonction du volume du produit, p.ex.

- ✓ Les salaires du personnel de gestion
- ✓ Le loyer
- ✓ Les frais de services
- ✓ Les intérêts sur les dettes
- ✓ L'amortissement de l'équipement
  - Attention! Les coûts fixes peuvent changer, mais pas en fonction du volume de production



8



## Coûts fixes





L'amortissement de l'équipement: Pour l'analyse coûts et bénéfices on amortisse le prix d'achat des équipements sur la vie fonctionnelle de l'équipement.



**p.ex.: ordinateur de 900,000 FCFA, fonctionne 3 ans: 300,000 FCFA/an**



9




## Coûts variables

Les coûts variables changent directement en fonction du volume de production, p.ex.

- ✓ Les matières premières / Ingrédients
- ✓ Les matériaux de conditionnement
- ✓ Les intrants pour les équipements de la transformation comme électricité, gaz, eau et essence
- ✓ L'essence pour le transport des produits véhicules
- ✓ Les salaires de main d'œuvre occasionnel



10



## Variable ou fixe?




Pas toujours très clair:

- Le matériel du bureau
- L'essence pour le véhicule de la présidente de la coopérative
- La campagne promotionnelle



11



## Rentabilité




La rentabilité nette total d'une année

=

revenues – coûts



12

**Rentabilité**

Marge brut  
=  
recettes – coûts variables

13

**Rentabilité**

Plusieurs produits / services:  
Énumérer les coûts variables par produit  
➤ **Déjà spécifier dans l'administration**

Marge brut produit A  
=  
Recettes produit A  
–  
coûts variables produit A

14

**Rentabilité**

➤ Le marge brut d'un produit doit toujours être positive.  
**Si non, plus que vous vendez, plus que vous perdez.**  
P.ex.: prix 1 sac de pate de manioc = 5000 FCFA  
Coûts variables de production = 4500 FCFA  
Perte par sac: 500 FCFA  
Vente de 100 sac: perte de 50,000 FCFA

15

**Rentabilité**

Si vous trouvez que votre marge brut est négative, vous avez les options suivantes:

- ❖ Augmenter le prix
- ❖ Réduire les coûts variables
- ❖ Arrêter de produire ce produit

16

**Rentabilité**

la rentabilité nette

Marge nette  
=  
Recettes – Coûts variables – Coûts fixes

17

**Rentabilité**

Plusieurs produits / services:  
Pour la rentabilité nette par produit on doit attribuer le partie des coûts fixes pour chaque produit

Marge nette produit A =  
Recettes produit A –  
coûts variables produit A –  
coûts fixes attribués à produit A

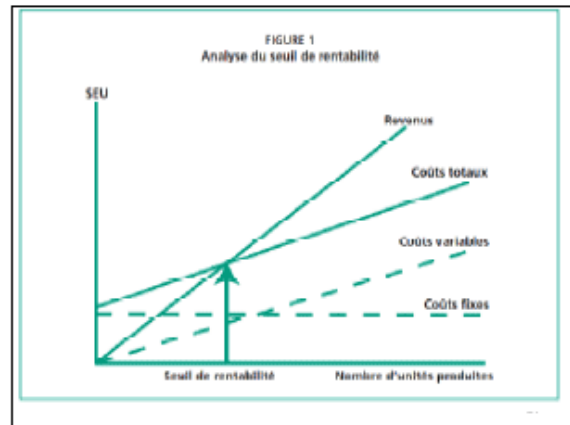
18

## Rentabilité

Si la rentabilité nette est négative, vous avez plusieurs options:

- ✓ **Réduire les coûts (fixes et/ou variables)**
  - Sans effets négatifs sur la vente (qualité)
  - Priorité les coûts plus importantes
- ✓ **Augmenter le prix**
- ✓ **Augmenter le volume sans augmenter les coûts fixes**
  - Pour répartir les coûts fixes sur plus unités de ventes
  - Le volume à lequel les revenus couvrent aussi les coûts fixes est appelé le seuil de rentabilité

19



## Rentabilité

Seuil de rentabilité en formule

**Volume minimum = coûts fixes/marge brut**

P.ex. prix = 1000 FCFA/ kg  
 Coûts variables = 800 FCFA/kg  
 Coûts fixes = 100,000 FCFA/an  
 Marge brut = 200 FCFA/kg  
 Seuil d.r. = 100,000/200 = 500 kg

21

## Fixer le prix

- Le prix unitaire doit au moins couvrir les coûts variables par unité
- Pour un volume donné, le prix doit compenser à la fois les coûts variables et les coûts fixes
- Votre prix ne peut pas être supérieur à celui de vos concurrents, sauf si vous offrez un produit de meilleure qualité ou de meilleurs services

22

## Fonds de roulement

Même si votre activité est rentable sur la totalité de l'an, il n'est pas garanti que votre organisation peut survivre jusqu'à la fin de l'année.

Pour y arriver il faut également un bonne gestion des fonds de roulement

23

## Fonds de roulement

Le fonds de roulement (« actif courant net ») est formé par:

- ✓ **Les stocks de matières premières, de produits en cours de transformation et de produits finis en attente de vente**
- ✓ **Les créances clients (factures non encore payées par les clients)**
- ✓ **Le solde en banque + cash en caisse: la liquidité (capacité de payer)**

24

**Fonds de roulement**

Outil pour la gestion de la capacité de payer pour vos dépenses est l'analyse et prévision de flux de trésorerie:

	mois 1	mois 2	...
solde d'ouverture			
recettes			
dépenses			
solde de clôture			

25

**Fonds de roulement**

L'analyse de flux de trésorerie permet de savoir quand vous avez de l'argent pour faire une investissement, ou quand vous avez besoin d'un prêt.

Pour cette raison, dans l'analyse de flux de trésorerie on n'utilise pas les amortissements, mais on prend les dépenses quand ils viennent

26

**Fonds de roulement**

Pour améliorer la situation de liquidité:

- ✓ Choisir des acheteurs qui paient régulièrement
- ✓ Minimiser les niveaux des stocks
- ✓ Négocier avec vos fournisseurs de payer après la vente des produits finis
- ✓ Négocier de préfinancement avec vos acheteurs (exportation)
- ✓ Limiter les montants de crédits accordés

27

**Fonds de roulement**

- ✓ Chercher des fonds externes (crédits)

Attention avec les crédits pour couvrir les coûts variables! Pas s'endetter trop.

L'argent coûte. Les taux d'intérêts peuvent être très élevés.

- Dans votre analyse de rentabilité vous devez ajouter les intérêts aux coûts fixes pour voir si c'est toujours rentable.

28

**Gestion financière**

Récapitulatif:

- Aucune transaction sans reçu
- Analyse marge brut et rentabilité
- Analyse volume minimum et fixer le prix
- Fonds de roulement/flux de trésorerie

29

# THEME 2 : TROUVER UN ACHETEUR ET NEGOCIER UN CONTRAT



**Formation en Gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire**

Thème 2: Trouver un acheteur et négocier un contrat

1



**LA COMMERCIALISATION**

Connaître **la demande** : la quantité et le type de produit que les consommateurs sont disposés à acheter au prix du marché

Identifier **les acteurs** impliqués dans la filière et comprendre leur rôle et les relations entre eux

Comprendre ce que veulent **les acheteurs** en tant que produits et comment ils veulent être approvisionnés

**Organiser** la production et la distribution pour fournir les bons produits au bon moment réalisant un bénéfice

2




**COMMERCIALISATION ET PLANIFICATION**

La commercialisation et la **planification** sont étroitement liées et doivent être intégrées

La planification = La sélection des meilleures options en ce qui concerne des décisions affectant l'environnement futur

C'est une méthodologie permettant de sélectionner des alternatives

3



**LA PLANIFICATION**

La planification de la production agricole :

Permet d'attribuer une date de début de production à chaque produit. Des quotas de production peuvent être assignés à chaque membre de l'association, en lien avec ses capacités de production et ses ressources humaines, *afin de répondre aux besoins du marché*

La planification de la transformation :

Permet la gestion des volumes et du moment de fabrication du produit *afin de répondre aux besoins du marché*, en prenant compte des ressources disponibles, de la capacité de production et des inventaires existants de l'agro-entreprise

4




**NIVEAUX DE PLANIFICATION**

Planification **stratégique** à long terme (5 ans) : mission, vision, objectifs →

Planification à **moyen terme** (de 1 à 5 ans) : plan financier, plan de commercialisation, business plan, plan de manutention et de production →

Planification **opérationnelle** à court terme (1 an) : programme opérationnel →

5



**ÉTUDE DE MARCHÉ**

Pour la planification stratégique et pour le plan de commercialisation, vous avez besoin d'une connaissance de base du marché

**L'étude de marché** vise à comprendre comment fonctionne le marché et à sélectionner les marchés les plus prometteurs

6

## ÉTUDE DE MARCHÉ

Sélection des marchés les plus prometteurs :

Délimitation d'un marché :

- ✓ Lieu ou région géographique
- ✓ type de clients (les segments de marché)  
(ex : les ménages riches ou pauvres, restaurants, clients institutionnels comme les écoles et hôpitaux)
- ✓ circuit de distribution

7

## CIRCUITS DE COMMERCIALISATION

```

    graph LR
      P1[Producteur] --> C[Consommateur]
      P2[Producteur] --> D[Détailant] --> C
      P3[Producteur] --> G[Grossiste] --> D --> C
      P4[Producteur] --> G --> I[Institutions / restaurants] --> C
      P5[Producteur] --> I --> C
      P6[Producteur] --> IM[Intermédiaire] --> G --> D --> C
  
```

8

## ÉTUDE DE MARCHÉ

Info générales : tendances de la demande

Info spécifiques :

- ✓ Qui sont les personnes et les entreprises importantes ?
- ✓ Comment opèrent-elles en affaires et à qui achètent-elles actuellement ?
- ✓ Quels sont leurs intérêts à traiter avec les agriculteurs de la zone ?

9

## ÉTUDE DE MARCHÉ, SOURCES DES INFORMATIONS

- Internet : risque d'avoir trop d'information peu pertinente  
 > utiliser les mots de recherche très spécifiques : votre région, produit, etc.
- Personnes ressources : projets, services du gouvernement, les réseaux de famille et amis des membres du groupe
- Visites sur place aux clients potentiels : marché de gros, transformateur, supermarché, etc.

10

## PLAN DE COMMERCIALISATION

Définir un objectif à moyen terme :

- mesurable et limité dans le temps
- sur la base de l'étude de marché et de vos capacités

Ex : Devenir l'un des cinq plus grands fournisseurs de tapioca aux supermarchés nationaux au cours des quatre prochaines années

11

## PLAN DE COMMERCIALISATION

Position stratégique sur le marché (4Ps):

- **Produit** : les produits ou services que vous livrez y compris la qualité, volume, emballage, étiquetage
- **Place** ou le marché : Géographie, segment du marché et circuit de distribution
- **Prix**
- **Promotion** : outils de communication

12

**PROMOTION**

**Outils de communication :**

- La publicité = la promotion payée dans les médias de masse
- Relations publiques = diffusion non-payée des messages (ex : communiqué de presse aux médias spécialisés)
- Communication directe avec des clients potentiels, y compris par un agent commercial : téléphone, e-mail, en personne (foires, salons professionnels, visite au client), distribution des échantillons

Peu ciblé

Très ciblé

13

**PROMOTION**

La promotion a ses coûts  
Mais attendre dans vos maisons jusqu'à ce qu'un acheteur vous découvre n'est pas une option

Choisissez des outils de communication plus appropriés et efficaces et réservez un budget pour la promotion

Chargez une personne de la responsabilité de la promotion et des relations commerciales

14

**Fin de première partie de la présentation**

15

**NÉGOCIER**

Si vous avez trouvé un acheteur potentiellement intéressé, les négociations commencent :

- Soyez clair quant aux possibilités et limites de votre organisation. Un intermédiaire ou un grossiste a également des commandes de ses clients. Il sera plus rassuré de votre professionnalisme si vous dites clairement quand une certaine commande n'est pas dans votre capacité que si vous dites que vous allez « essayer »

16

**NÉGOCIER**

- Posez des questions si vous avez des doutes quant aux exigences et attentes du client. *Il vaut mieux poser des questions que de commettre des erreurs dans vos livraisons*
- Utilisez une liste des éléments sur lesquels vous devrez être d'accord :
  - ✓ spécifications du produit,
  - ✓ volume,
  - ✓ prix,
  - ✓ date et mode de livraison (transport, emballage)
  - ✓ mode de paiement

17

**NÉGOCIER : LE PRIX**

L'analyse des coûts et bénéfices vous informe sur votre prix minimum

Le prix dépend également sur les prix offerts par vos concurrents : informez vous !

Grâce aux économies d'échelle vous pourriez offrir des prix plus bas pour des commandes de grand volume

Pour entrer dans un nouveau marché il peut être nécessaire d'offrir un prix trop bas pour le volume du contrat. Soyez sûr que le volume des commandes augmentera et que votre situation financière vous permet de faire cette ristourne

18

**LIVRAISON SUR COMMANDE**

Le moment de la commande dépend du circuit de commercialisation

*Pas de commande* : Vente au moment où le produit est disponible, p. ex. : au marché

*Livraison sur commande* :

- Avant la plantation : agriculture contractuelle (*Contract farming*)
- Avant la récolte (cultures pérennes)
- Avant la transformation (pour les produits non-périssables on peut tenir des stocks pour les livraisons ad hoc)

19

**LIVRAISON SUR COMMANDE**

**Avantages:**

- peut planifier les investissements selon le volume commandé
- réduit les méventes
- prix plus stable, si le prix déjà fixé: pas de problème de baisse des prix

**Désavantage**

- pénalités quand il y a des problèmes de livraison
- si prix déjà fixé: ne peut pas profiter des hausses de prix

20

**LE CONTRAT**

Verbal ou écrit ?

Verbal = plus informel

Il est plus difficile à mettre en force car il manque un document de référence. Il demande plus de confiance entre les parties. Mais il est plus rapide et flexible

- Plus la distance est grande, moins il y a de confiance entre les parties, plus il est nécessaire de faire un contrat écrit
- Les contrats écrits peuvent aussi régler les plus petits détails

21

**LE CONTRAT**

Le contrat de vente n'est pas conçu pour des situations dans lesquelles tout se passe bien, mais plutôt pour des situations dans lesquelles un problème se présente

Quand il y a un problème dans la livraison, les contrats mal écrits peuvent causer plus de problèmes. Prenez l'avis d'un spécialiste juridique quand vous préparerez votre premier contrat

22

**LES ASPECTS DU CONTRAT**

Le contrat doit préciser :

- les parties prenantes
- les spécifications du produit, volume et prix
- exclusivité ou non
- date et mode de livraison
- date et mode de paiement
- exigences de communication sur des aspects qui ne peuvent pas encore être réglés dans le contrat
- comment régler des éventuels désaccords

23

**LE CONTRAT : SPECIFICATIONS**

Les spécifications de produit doivent être claires et vérifiables


Pas : « de bonne qualité » ❌



Mais « moins de 5% de moisissure » ✅

Ou bien « moins de 3% cassé »

Il existe des normes internationales pour le classement de la qualité pour de nombreux produit

24



**LE CONTRAT & LES RISQUES**  

Le contrat doit contenir des dispositions concernant les risques qui peuvent être évités ou maîtrisés, en spécifiant qui est responsable à quel stade et si le responsable paie aussi pour la perte de la contrepartie

Les risques qui sont hors de votre contrôle = force majeure : il n'y a pas de pénalités (ex : tempête qui détruit vos champs)

Besoin d'assurance ?

25



**LE CONTRAT**  

Le contrat doit préciser clairement quelle partie est propriétaire de la marchandise à quelle étape de la filière. *Surtout s'il y a d'autres acteurs impliqués qui assurent un service dans la filière mais ne sont pas parties prenantes dans le contrat de vente, comme les transporteurs*

Exportations des produits périssables ; contrôle de qualité par une tierce partie avant et après le transport, ex : un bureau de certification

26



**GESTION DES RELATIONS COMMERCIALES**  

*La promotion continue après la commande :*

- Assurez-vous que vos clients ont vos numéros de téléphone et adresse courriel actuelles
- Répondez rapidement à toutes les lettres, télécopies et courriels de vos partenaires
- Respectez le contrat. Informez vos acheteurs immédiatement de tout problème lié à la livraison des marchandises
- Demandez des retours d'information : sont-ils satisfaits de la transaction ?

27



*Merci pour votre attention*

# Thème 3 : LOGISTIQUE ET SYNCHRONISATION DE LA RECOLTE



**Atelier de formation pour les organisations des producteurs en Afrique Central,**  
25 septembre – 01 octobre 2010

**Thème 3 – La logistique et la synchronisation de la récolte**

1



**QU'EST CE QUE LA LOGISTIQUE?**

- La logistique peut être définie comme la systématisation de l'utilisation des ressources et des flux des produits avec le but de rendre l'entreprise efficiente.

« La logistique est la partie des activités de la filière qui planifie, exécute et contrôle le flux et le stockage de la marchandise (et des services) et l'information pertinent de manière efficace et efficient de point d'origine jusqu'au point de la consommation. » (traduit de Cooper et al., 1997)

2



**QU'EST CE QUE LA LOGISTIQUE?**

- Elle inclut
  - ✓ la planification de la production et récolte
  - ✓ le transport,
  - ✓ le conditionnement,
  - ✓ le stockage, et
  - ✓ la distribution des produits

Plus les informations pertinents sur ces activités

➤ *La bonne logistique réduit les coûts*

3



**QU'EST CE QUE LA LOGISTIQUE?**

L'utilisation efficiente des ressources:  
Priorité sur les ressources limités et chères

- Si le main-d'œuvre est chère, mais le pétrole est bon marché: mécanisation
- Si le pétrole est chère, mais pas le main d'œuvre: moins mécaniser et attention aux frais de transport!

➤ *La bonne logistique réduit les coûts*

4




**QU'EST CE QUE LA LOGISTIQUE?**


Visuellement et Plus de la Chaine de Valeur Agricole



5



**IMPORTANCE DE LA LOGISTIQUE**



6

### LA GESTION OPÉRATIONNELLE

- ✓ Les méthodes de planification et de contrôle
- ✓ Flux de travail / structure des activités
- ✓ Flux des produits, lieu des stocks
- ✓ Communication et information

7

### LOGISTIQUES POUR LES COOPERATIVES

- ▶ **Achat en gros des intrants:** calendrier des activités, stockage et distribution
- ▶ **Partage des équipements** (p.ex. tracteurs): capacité de production, calendrier des activités, manutention
- ▶ **Vente collective:** planification de la production, synchronisation de la récolte, emballages, conditionnement, transport & distribution, contrôle qualité
- ▶ **Transformation collective:** similaire aux entreprises agro-industrielles

8

### L'INFORMATION LOGISTIQUE

Prendre des décisions sur base des informations systématisés

- ▶ *Quand faire une commande pour les emballages?*
- ▶ *Quelle date de livraison à accorder avec votre client?*

9

### L'INFORMATION LOGISTIQUE

- ✓ Registres des stocks (intrants & produits finis)
- ✓ Registre de la production
- ✓ Registre des membres
- ✓ Registre des dépenses et des recettes
- ✓ .....

▶ *Système dans la tête, sur papier ou avec des base de données électroniques ou logiciels?*

10

### L'INFORMATION LOGISTIQUE

Le but de prendre des notes et de les utiliser, analyser et partager. L'informatique facilite la manipulation des données ;

Le temps de saisie des documents sont améliorés

Le temps des calculs (sous-totaux, etc) est diminué avec moins erreurs.

Les récapitulatifs (achats, stocks, ventes, trésorerie) peuvent être immédiatement disponibles.

**Mais le personnel doit être formé.**

11

Exemple fiche de suivi des stocks


Cartons: 1 Unité = 100 cartons

Etat	Alerte
Stock actuel	14
Stock minimum	20
Stock maximum	20

formule: =IF(D4<15,"Alerte","Correct")

Ref	Date	Description	Fournisseur	ENTRÉE		SORTIE
				Prix Unité Achat	Qte ENTRÉE	Qte SORTIE
003GH	13/05/2009	Achats	Mbongo	34000	15	
	14/05/2009	Utilisé				3
	17/05/2009	utilisé				3
	18/05/2009	utilisé				2
	19/05/2009	Achats	Johnson, SA	70000	7	
<b>TOTAL</b>					<b>22</b>	<b>8</b>

**L'INFORMATION LOGISTIQUE**




L'archivage systématisé est important pour faciliter le retour et l'utilisation des informations par plusieurs personnes.

Il est conseillé de créer des dossiers électroniques qui correspondent en sujet, titre et/ou code avec les dossiers des papiers.

On se doit assurer de toujours avoir une copie de sauvegarde des informations archivés électroniquement

13

**PLANIFICATION DE LA RÉCOLTE**



L'objectif dépend des exigences des acheteurs:

- ▶ Pour avoir toujours des produits disponibles → récolte décalé
- ▶ Pour avoir des grandes volumes: → récolte simultanée
- ▶ Pour synchronisation avec les besoins des acheteurs ou la disponibilité du transport: → récolte à dates spécifiques

14

**PLANIFICATION DE LA RECOLTE**



Pour les cultures non pérennes: commence avec la date de semer / la plantation

Pour les cultures pérennes: variété précoce/tardive, à fois peut influencer par la taille, par l'induction de la floraison, par l'irrigation

Toujours:

- ✓ **Concertation entre les producteurs et le responsable de la planification**
- ✓ **Base de donnée des producteurs:** superficie (# des arbres), date de plantation, variété, date de floraison, prévision volume etc.

15

**PLANIFICATION DE LA RECOLTE**



La production de l'agriculture dépend des conditions climatiques et des autres influences de la nature pas toujours contrôlable, comme les attaques des maladies et des ravageurs.

*On ne peut pas planifier la récolte comme la production des manufactures.*

- ▶ Prévisions des récoltes (dates et volumes) pour planifier le transport, le conditionnement et la vente

16

**CAPACITÉ DE PRODUCTION**



La capacité de la production (ou de la prestation des services) doit être harmonisé aux ventes à tous niveaux

- Approvisionnement des intrants
- Production matière première par les membres de la coopérative
- Équipements, bureau et magasins
- Personnel

17

**CAPACITÉ DE PRODUCTION**



Produire sous-capacité est coûteuse: les coûts fixes et les salaires sont élevés relative aux revenus

Mais produire à 100% de capacité pose des risques: un petit problème et vous ne pouvez plus respecter le contrat (une personne malade, un équipement en panne, une journée sans récolte à cause des pluies)

18

### CAPACITÉ DE PRODUCTION

Si la coopérative a trop de membres relative aux commandes, elle peut acheter seulement de quelques membres ou des très petites quantités par membre.

➤ **les membres ne seront pas satisfait!**

Commencez avec le minimum des membres pour pouvoir livrer la demande prévue. Il est plus facile d'attirer plus membres que de les renvoyer.

19

### LE CONDITIONNEMENT ET LA TRANSFORMATION

Le flux de travail et des produits

**usine pas organisée:**      **usine organisée:**

20

### LOCATION DES EQUIPEMENTS

Désavantages: **propriété:**

- Vous ne possédez pas l'équipement à l'échéance du contrat (avantage pour matériel qui devient rapidement obsolète).
- Pas 100% contrôle sur qualité et disponibilité

**Dépense totale:** La location à plein temps revient presque toujours plus chère que l'achat. Mais si vous avez besoin de l'équipement seulement dans quelques mois par an, la location devient moins chère que l'achat.

21

### LOCATION DES EQUIPEMENTS

**Avantages:**

- ✓ **Recherche des fonds:** Une banque pose plus conditions sur vos états de finances pour un prêt pour l'achat que les sociétés de location pour un contrat.
- ✓ **Flux de trésorerie**
- ✓ **Impôts:** Les frais de location peuvent être déduits des impôts au titre des dépenses d'exploitation. Les amortissements non.
- ✓ **Flexibilité:** La location vous permet d'essayer de nouvelles technologies ou de vite adapter la capacité de production selon la demande.

22

### GESTION DES EQUIPEMENTS

- Directement par le GIC ou la coopérative: Fonds d'opération et manutention.
  - Premier le responsable à la fin de la campagne si l'équipement n'est pas tombé en panne
  - Contrat de manutention avec le fournisseur (coûts fixes)
- Par un opérateur privé: Il charge les membres de l'organisation pour l'utilisation. Il doit gagner son salaire avec ces charges. Le GIC prend en compte les amortissements et remplace l'équipement quand amorti.
- La coopérative crée un petit entreprise (société) de l'exploitation de l'équipement. La société devient responsable pour le remplacement.

Dans les 3 cas: Utilisation par les non-membres?

23

**Exercice:**

Coopérative « manioc pour tous »

*Achater un moulin ou Payer quelqu'un avec un moulin pour écraser?*

**2 opinions:** Le chargé transformation et le chargé finances

**Qui gagne le débat?**

24

### UTILISER DES SERVICES SPÉCIALISÉS

On peut « externaliser » certains activités: concéder ou sous contracter aux fournisseurs spécialisés:

- ▶ l'organisation de la récolte et de l'achat des matières premières (agent de récolte / pisteurs)
- ▶ le transport
- ▶ le conditionnement / transformation
- ▶ l'entreposage
- ▶ la comptabilité
- ▶ les contacts avec le douane (transiteurs)
- ▶ prestations intellectuelles (p.ex. étude de marché)

25

### UTILISER DES SERVICES SPÉCIALISÉS

Le sélection de ces fournisseurs est susceptible au « favoritisme », que peut compromettre la qualité des services reçues ou augmenter leurs coûts.

La définition de **critères de sélection** permet de prendre des décisions objectives.

L'utilisation d'un **comité de sélection** (en lieu d'un seul responsable) également évite le favoritisme

**Les règles internes** d'une organisation normalement précisent à quel niveau de la gestion ces décisions sont prises, en fonction de la valeur de ces contrats.

26

### LE TRANSPORT

- ▶ Souvent, le transport est l'opération logistique la plus importante et aussi la plus coûteuse:
- ✓ Considérer d'utiliser les opérateurs spécialisés.
- ▶ Utiliser des transporteurs en lieu de posséder un camion: économise sur le salaire d'un chauffeur et sur la manutention.
- ▶ Dépende de la fréquence que vous avez besoin d'un camion et la sûreté des services des transporteurs externes.

27

### LE TRANSPORT

Location des camions

28

### LE TRANSPORT

Nous avons nos propres camions !

29

### LE TRANSPORT

Pour minimiser les coûts, il est important de l'organiser de manière plus efficace possible:

- ▶ Planifier les parcours des camions pour l'évacuation des produits des champs ou pour la distribution des produits finis: minimiser les km totale et minimiser les espaces vides.
- ▶ Un camion vide = transport de l'air = coûts inutiles.
- ▶ Situer le premier tri et la transformation plus proche aux champs

30

**LE TRANSPORT**

Analyser les risques et avoir un plan B déjà préparé, p.ex. pour un camion en panne ou un pont cassé



**LA LOGISTIQUE ET LA QUALITÉ**

La logistique est relaté à l'assurance de la qualité:

- ▶ L'exécution des activités dans une manière plus efficace diminue le temps et les numéros des manipulations nécessaires: les produits arrivent plus frais à l'acheteur.
- ▶ Le contrôle de la qualité fait partie de la planification logistique: la bonne tri au début de la chaîne évite des coûts inutiles du transport et du conditionnement et diminue la quantité des produits rejeté à la fin de la chaîne.

32

**LA LOGISTIQUE ET LA QUALITÉ**

Surtout la qualité des produits périssables consommé frais (fruits et légumes) dépende d'une bonne logistique:

La logistique de la récolte: numéro des récolteurs et leur formation, disponibilité des caisses propres et d'ombre au poste de collecte, heure de la récolte (soleil!) ...

Flux de travail: minimiser les manipulations

Gestion de la température et humidité dans le centre de conditionnement

33

**LE TRANSPORT ET LA QUALITÉ**

- L'évacuation rapide
- Emballages: éviter d'écraser les produits, faciliter la manipulation
  - champs à centre: caisses réutilisables
  - aux clients: cartons, pailletage
- Le température et humidité: besoin de camion réfrigéré?
- camion et emballages propres: lavage après chaque utilisation

34

**LA LOGISTIQUE ET LA QUALITÉ**

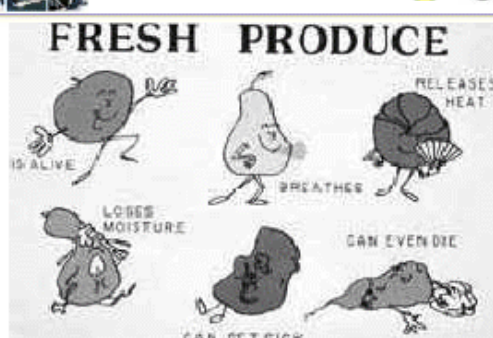
Les équipements avancés et chères sont inutiles s'ils ne sont pas adapté à la situation ou pas bien gérés.

Une bonne logistique, des simples mesures et techniques et la formation des producteurs, des transporteurs et du personnel du centre de conditionnement peuvent déjà améliorer beaucoup la qualité.

35


**LA LOGISTIQUE ET LA QUALITÉ**

**FRESH PRODUCE**





**LA TRACABILITE**



C'est une garantie fournie aux acheteurs et aux autorités responsables des contrôles sanitaires; elle consiste à enregistrer toutes les informations sur les acteurs, les intrants et les étapes d'un procédé de transformation d'un produit, de son lieu d'origine (au niveau de l'exploitation) à la table du consommateur.



37



**CONCERTATION AVEC LES PARTENAIRES**




Quand il y a plusieurs acteurs impliqués dans une opération logistique la bonne communication est essentiel.

- ▶ Téléphone: réponses immédiats, discussions
  - ▶ mobile toujours chargé et avec crédit
  - ▶ prendre note de date, interlocuteur et les promesses faites et reçus
- ▶ Email: informations détaillés, plus receveurs au même temps
  - ▶ n'oubliez pas d'indiquer le sujet!
- ▶ Fax/document scanné/poste: accords signés



38



**CONCERTATION AVEC LES PARTENAIRES**

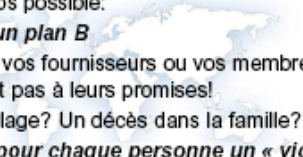


**Chose promise, chose due**  
 Pas d'excuses pour ne pas livrer en temps: votre maîtrise de la logistique doit prévoir tout contretemps possible:

- ▶ *toujours un plan B*

Aussi quand vos fournisseurs ou vos membres se ne tiennent pas à leurs promesses!  
 Fête de la village? Un décès dans la famille?

- ▶ *assigner pour chaque personne un « vice- » qui est formé et peut prendre ses responsabilités en tout moment*



39




**Merci pour l'attention**

*Commencez dès maintenant, et amusez-vous!*



40

## Pré-test

### Evaluation des connaissances avant la formation

Ce petit test permettra aux organisateurs de se rendre compte du niveau de connaissance des participants de l'atelier sur les différents concepts qui vont être abordés lors de la formation. Merci de le compléter en toute honnêteté. Cette feuille vous sera rendue à la fin de la formation afin de vous rendre compte de l'évolution de vos connaissances à la fin de la formation.

Pour chacun des concepts qui seront abordés lors de la formation, veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre niveau de connaissance.

	Je ne suis pas familier du concept	J'en ai entendu parler	Je connais le sens du concept	Je suis capable d'expliquer le concept à quelqu'un d'autre
La chaîne de valeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La filière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise associative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les formes juridiques d'entreprise associative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La marge brute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La planification de la production agricole pour répondre aux exigences de la commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'étude de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan de commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La négociation du prix de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le contrat de commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des flux de produits lors de la transformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Votre nom : \_\_\_\_\_

Merci d'avoir pris du temps pour répondre à ce test. Veuillez s'il vous plait le remettre à un des animateurs.

## Post-test -

### Evaluation des connaissances après la formation et appréciation de l'atelier

Ce petit test permettra aux organisateurs de se rendre compte de l'efficacité de la méthode de formation adoptée pour cet atelier. Merci de le compléter en toute honnêteté. En la comparant à la feuille d'évaluation des connaissances avant la formation, vous pourrez vous rendre compte de l'évolution de vos connaissances grâce à la formation.

Pour chacun des concepts qui ont été abordés lors de la formation, veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre niveau de connaissance.

	Je ne suis pas familier du concept	J'en ai entendu parler	Je connais le sens du concept	Je suis capable d'expliquer le concept à quelqu'un d'autre
La chaîne de valeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La filière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise associative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les formes juridiques d'entreprise associative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La marge brute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La planification de la production agricole pour répondre aux exigences de la commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'étude de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan de commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La négociation du prix de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le contrat de commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des flux de produits lors de la transformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tournez la page SVP.

Veillez évaluer les éléments suivants de l'atelier de formation du point de vue du contenu technique :

	Très décevant	Plutôt décevant	Sans opinion	Plutôt satisfaisant	Très satisfaisant
Présentation sur le cadre de l'atelier (Cora)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Présentation sur le concept de chaîne de valeur (Jo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 1 : travail sur l'étude de cas Nnem Mbock	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 1 : présentation théorique (Hozier et Cora)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 1 : exercice et discussions sur la théorie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 2 : travail sur l'étude de cas Bityili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 2 : présentation théorique (Jo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 2 : exercice et discussions sur la théorie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 3 : travail sur l'étude de cas Manafacoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 3 : présentation théorique (Cora)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thème 3 : exercice et discussions sur la théorie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail et discussion sur les plans d'action	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidéo « Bel oignon »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De façon générale, vous estimez que le niveau de l'atelier de formation était :

Trop facile       Plutôt facile       Plutôt difficile       Trop difficile

Veillez évaluer les éléments suivants de l'atelier de formation du point de vue de l'organisation :

	Pas applicable	Très décevant	Plutôt décevant	Sans opinion	Plutôt satisfaisant	Très satisfaisant
La salle de conférence pour l'atelier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les chambres à coucher de l'Hôtel Mansel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les déjeuners du midi de l'Hôtel Mansel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les pauses café de l'Hôtel Mansel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le cocktail du mercredi soir à l'Hôtel Mansel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cérémonie d'ouverture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les sessions plénières de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les travaux de groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La projection de la vidéo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cérémonie de clôture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les services apportés par les organisateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle est votre impression générale de l'atelier de formation ?

Très décevant      Plutôt décevant      Sans opinion      Plutôt satisfaisant      Très satisfaisant

Avez-vous d'autres commentaires à nous fournir afin que nous puissions améliorer d'autres formations de ce genre ?

---



---



---

Merci d'avoir pris du temps pour répondre à ce test. Veuillez s'il vous plait le remettre à un des animateurs.